



**HANDELSHÖGSKOLAN**  
vid Göteborgs Universitet  
Företagsekonomi  
Inriktning Organisation

# Stress i projekt-

En studie av projektmedlemmars stressupplevelser

Kandidatuppsats  
Vårterminen 2003

Anna Andréen, 730123-2406  
Jakob Larsson, 790311-4630

Handledare: Torbjörn Stjernberg

# TACK!

Vi vill nedan tacka några personer som har betytt mycket för arbetet med vår studie.

Ett stort tack vill vi rikta till vår handledare Torbjörn Stjernberg, professor i organisationsteori vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, för hans stöd och viktiga synpunkter som har fört vårt arbete framåt.

Tack även till vår kontaktperson på Volvo IT samt våra respondenter som tog sig tid för intervjuerna.

Ett speciellt tack även till Yutaka Kataoka för hans hjälp med illustration av våra modeller.

Göteborg, juni 2003

Anna Andréen & Jakob Larsson

## SAMMANFATTNING

De förändringar som sker i samhället leder även till förändringar i arbetslivet. Under senare tid har organisering i form av projekt blivit allt vanligare samtidigt som stressproblematiken har ökat i arbetslivet. Med tanke på denna utveckling finns det skäl att ifrågasätta vilken roll projektorganisering har kopplat till ökad stress. Vårt syfte med vår studie är således att undersöka vad i projekt som orsakar stress och hur stress påverkar individer i projekt. Vidare är vår förhoppning att denna studie ska skapa en grund för att öka kunskapen om och förståelsen för hur stress i framtiden kan förebyggas i projekt.

Som studieobjekt har vi valt ett projekt inom Volvo IT, där nio projektmedlemmar, men även en enhetschef samt en HR-person, har djupintervjuats för att ta reda på vad i projekt som orsakar stress. För att kunna använda projektmedlemmarnas svar, utan att avslöja deras identitet, har vi därför skapat två syntetpersoner vid vår redogörelse av intervjumaterialet. De två syntetpersonerna består av, dels en projektmedlem som upplever sig som stressad och dels en som inte upplever sig som särskilt stressad.

Studiens analysverktyg utgörs av en egen teoretisk modell vilken visar sambandet som finns mellan projektet och de tre begreppen, kontroll, socialt stöd och roll. Till vår teoretiska modell kopplar vi sedan det som framkommit vid intervjuerna för att på så sätt ta reda på vad i projekt som skapar stress. Studiens resultat visar på ett antal faktorer som är bidragande orsaker till att projektmedlemmarna upplever stress. Några av dessa faktorer är bland annat när en helhetsbild av projektet saknas, otydligt ledarskap, oklara roller och avsaknad av socialt stöd i projektet. Studien har även lett fram till att en vidareutveckling av vår teoretiska modell har kunnat ske, utifrån det resultat som framkommit.

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE	3
1.4 PROBLEMFORMULERING	3
1.5 DISPOSITION	3
<b>2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b>	<b>5</b>
2.1 VAL AV METOD	5
2.2 VAL AV STUDIEOBJEKT	5
2.3 SÖKANDET EFTER EN TEORETISK GRUND FÖR STUDIEN	5
2.4 URVAL TILL INTERVJUERNA	6
2.5 INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE	6
2.6 BEARBETNING AV INTERVJUMATERIALET	8
2.7 PROJEKTMEDLEMMARNAS ANONYMITET	8
<b>3. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT FÖR STRESS I PROJEKT</b>	<b>10</b>
3.1 STRESS	10
3.1.1 STRESS SOM BEGREPP	10
3.1.2 ORSAKER TILL STRESS	10
3.1.3 HUR STRESS YTTRAR SIG	11
3.1.4 VAD STRESS LEDER TILL	12
3.1.5 ATT HANTERA STRESS	13
3.2 PROJEKT	13
3.2.1 PROJEKT SOM BEGREPP	13
3.2.2 UTMÄRKANDE DRAG FÖR PROJEKT	14
3.2.3 PROJEKTLIVSCYKELN	15
3.2.4 ORGANISATION	15
3.3 TIDIGARE FORSKNING OM STRESS I PROJEKT	16
3.4 TRE VIKTIGA BEGREPP FÖR STRESS I PROJEKT	17
3.4.1 KONTROLL	18
3.4.2 SOCIALT STÖD	19
3.4.3 ROLL	20
3.5 EN TEORETISK MODELL FÖR STRESS I PROJEKT	21
<b>4. EN EMPIRISK BESKRIVNING AV STRESS I PROJEKT</b>	<b>22</b>
4.1 VOLVO IT:S SYN PÅ STRESS	22
4.1.1 STRESSPROBLEMATIK MED PROJEKTORGANISATION	22
4.1.2 ORSAKER TILL STRESS I PROJEKT	22
4.1.3 LEGITIMT ATT TALA OM STRESS	23
4.1.4 ATT UPPMÄRKSAMMA EN STRESSAD INDIVID	23
4.1.5 ARBETE MOT STRESS INOM FÖRETAGET	23
4.2 TVÅ MÖNSTER AV PROJEKTMEDLEMMARNAS UPPLIVNING AV STRESS	24

4.2.1 ADAM	24
4.2.2 BODIL	26

## **5. STRESS PÅ VOLVO IT KOPPLAT TILL VÅR TEORETISKA MODELL** 28

<b>5.1 KONTROLL</b>	<b>28</b>
5.1.1 HELHETSILD SAKNAS	28
5.1.2 FLERA ANSVARSOMRÅDEN	29
5.1.3 INFORMATION SAKNAS	30
5.1.4 OTYDLIGT LEDARSKAP	30
5.1.5 ARBETSBELASTNING OCH ÖVERTID	31
<b>5.2 SOCIALT STÖD</b>	<b>32</b>
5.2.1 EMOTIONELLT STÖD	32
5.2.2 INFORMATIVT STÖD	33
5.2.3 VÄRDERANDE STÖD	33
5.2.4 VILJA TILL SOCIALT STÖD	34
<b>5.3 ROLL</b>	<b>34</b>
5.3.1 EGEN ROLL	34
5.3.2 ANDRAS ROLL	35
5.3.3 FÖR MÅNGA ROLLER	36

## **6. VÅR AVSLUTANDE OCH SAMMANTAGNA BILD AV STRESS I PROJEKT** 37

<b>6.1 SAMMANFATTNING AV VAD SOM ORSAKAR STRESS I PROJEKT</b>	<b>37</b>
<b>6.2 VAD FÖRVÅNADE OSS I VÅR STUDIE</b>	<b>38</b>
<b>6.3 SAMBAND MELLAN DE TRE BEGREPPEN</b>	<b>39</b>
<b>6.4 VIDAREUTVECKLING AV VÅR TEORETISKA MODELL</b>	<b>40</b>
<b>6.5 NÅGRA AVSLUTANDE ORD</b>	<b>41</b>

## **KÄLLFÖRTECKNING** 42

### **FIGURFÖRTECKNING**

FIGUR 1. KARASEKS KRAV-KONTROLLMODELL	18
FIGUR 2. TEORETISK MODELL	21
FIGUR 3. STRESS-SKALAN	37
FIGUR 4. KSR-MODELLEN	40

### **TABELLER**

TABELL 1. SAMMANFATTNING AV VAD SOM ORSAKAR STRESS I PROJEKT	38
--	----

### **BILAGOR**

BILAGA 1. INTERVJUGUIDE 1	
BILAGA 2. INTERVJUGUIDE 2	
BILAGA 3. STRESS-SKALAN	
BILAGA 4. VOLVO IT:s TVÅ PROJEKT FÖR ATT FÖREBYGGA STRESS	

# 1. INLEDNING

*”Vi lever verkligen i förändringarnas tid. Ibland tycks förändringar ske bara för sin egen skull.*

*Hur mår människor av alla dessa förändringar?” (Svärd, 1996)*

---

## 1.1 Bakgrund

I dagens samhälle råder det ett synsätt där man menar att utveckling och förändring sker betydligt snabbare än i gårdagens samhälle. Inte bara samhället i stort utan även företag och organisationer tvingas idag möta nya förutsättningar som bland annat innebär krav på flexibilitet och förändringsvilja. I takt med att företag och organisationer har mött dessa nya krav har också en förändring skett vad gäller utvecklingen av sjukskrivningar i arbetslivet. Vi får ständigt ta del av alarmerande rapporter som visar hur sjukskrivningarna har ökat dramatiskt under de senaste åren. Vad beror då denna utveckling på?

Ett antal förklaringar kan urskiljas vad gäller de förändrade förhållanden som skett. En förklaring har att göra med att det idag hos oss människor finns en förkärlek till snabbhet. Bertman (1998) benämner detta fenomen som *”power of now”*. Med detta avser han ett motto som människor tenderar att leva efter, vilket handlar om en inställning att ju snabbare något sker desto bättre är det. Maslasch och Leiter (1999) lägger däremot inte skulden på den enskilda individen utan menar att det inte handlar om att någonting har blivit fel med oss människor, snarare att det har skett grundläggande förändringar inom arbetslivet. Författarna beskriver dagens arbetsplats som en krävande miljö såväl ekonomiskt som psykiskt med människor som är känslomässigt, fysiskt och själsligt utmattade och där individernas energi och entusiasm urholkas på grund av dagliga krav från arbetet och familjen.

En tydlig förändring som har skett i just arbetslivet är att den traditionella organisationsformen har fått ge vika för nya former av organisering. En idag mycket vanlig form av organisation är projektorganisationen. Att bedriva arbete i projekt är till och med så vanligt idag att vi ofta inte ens reflekterar över detta. (Engwall, 1999) Christiansen & Kreiner (1997) menar att det kanske till viss del kan handla om ett modedefenomen som uppstått inom företag och organisationer. Dock hävdar författarna att det faktiskt handlar om något mer och djupare, som att företag och organisationer tvingas experimentera med sin organisation på grund av den osäkerhet som de möter i verkligheten. Projektet som organisationsform med dess karakteristiska egenskaper sägs kunna tjäna dessa nya krav som företag och organisationer möter, vilket gör det troligt att denna arbetsform blivit så vanlig. (Christiansen & Kreiner 1997, Engwall 1999)

Trots att det idag är så vanligt att arbeta i projekt och att projektformen sägs tillvarata människors olika behov ökar sjukskrivningarna på ett oroväckande sätt. Sjukskrivningarna har dessutom under 1990-talet ändrat karaktär där framförallt den psykiska ohälsan med stressrelaterade problem ökat dramatiskt. (RFV, 2003:3) Som förklaringar till varför stressrelaterade problem har ökat markant i arbetslivet ges bland annat downsizing, teknologi- och informationsstress samt hög arbetsbelastning. En annan orsak som framhålls när det gäller att de stressrelaterade problemen har ökat i arbetslivet är just projekt som arbetsform. Här

anförs exempelvis skäl som att projektarbetet lockar de anställda till att fokusera på projektens mål, tidplan och budget. Det råder dock ännu en stor osäkerhet i arbetslivet kring vad det verkligen är som kan vara orsakerna till den ökade stressproblematiken. (Jürisso, 2001)

Med tanke på den ovan beskrivna utvecklingen i arbetslivet vad gäller projekt som arbetsform och stress som fenomen, ämnar vi i denna studie förena dessa två områden för att titta närmare på vad det finns för kopplingar dem emellan.

## 1.2 Problemdiskussion

Som framkom inledningsvis drivs verksamheter allt mer i projektform. Det som kännetecknar ett projekt är att det innehar ett antal egenskaper såsom en väldefinierad uppgift, tidsplan och prestationsmätt, samt att det ofta skapas på grund av att det finns ett behov av att hantera en komplex eller oklar situation. (Packendorff, 1993) Det kan exempelvis gälla då en ny typ av verksamhet ska genomföras eller att en ny produkt ska utvecklas. Projektformen anses därför vara ett sätt att kunna hantera den osäkerhet som uppstår i dessa typer av situationer, samtidigt som den anses kunna svara mot de krav på flexibilitet och snabbhet som organisationer möter.

En fråga som uppstår när det gäller projekt är hur det är att arbeta i denna arbetsform. Eftersom de stressrelaterade problemen ökar dramatiskt i arbetslivet finns det skäl att ifrågasätta vilken roll projektorganisationen har när det gäller denna utveckling. Det kan exempelvis tänkas att projektet med dess kännetecken av deadlines, resurssnålhet och tillfälliga struktur kan påverka individerna på ett negativt sätt. Därför är det relevant att rikta fokus på projekt kopplat till stress.

Vad gäller tidigare forskning kring stress och projekt finns mycket att tillgå var för sig. När det gäller litteratur och forskning som belyser de båda begreppen tillsammans, det vill säga stress i projekt, finns det däremot betydligt mindre. Den empiriska forskning som vi har funnit är ett fåtal undersökningar av bland annat Rissler (1993) och Zika-Viktorsson et al (1998) som belyser projektsituationen och vad som kan vara kännetecknande för denna. Fokus i deras forskning har främst varit på arbetsbelastning, övertid och deadlines, samt projektledarens roll. Vi tror dock att det kan finnas en djupare och mer komplex problematik än så vad gäller stress i projekt.

Då allt tyder på att människor i arbetslivet blir allt mer stressade finner vi det inte som fruktbart att gå vidare med att undersöka huruvida individer som arbetar i projekt är stressade eller ej. Med en sådan inriktning på studien skulle troligtvis resultatet enbart bli ett konstaterande av ett redan vedertaget faktum. Istället finner vi det mer intressant och fruktbart att gå vidare med frågan *vad*, det vill säga vad som kan göras för att föregripa stress i projekt, innan stressen tar sitt fäste. Vår utgångspunkt är därmed att det finns stress i projekt, frågan är vad som skapar det.

### 1.3 Syfte

Med ovanstående diskussion som grund finner vi det intressant och av stor vikt att gå vidare med orsakerna till stress i projekt. Vi ämnar därför undersöka vad det är i projekt som är stressande och vårt syfte med denna studie blir således:

Syftet med vår studie är att undersöka vad i projekt som orsakar stress och hur stress påverkar individer i projekt. Vidare är vår förhoppning att denna studie ska skapa en grund för att öka kunskapen om och förståelsen för hur stress i framtiden kan förebyggas i projekt.

I vår studie har vi valt att fokusera på hur stress påverkar individen och inte hur projektet påverkas av stress. Detta innebär således att vi inte har valt att undersöka huruvida stress kan påverka projektet negativt, exempelvis i form av ineffektivitet och produktionsbortfall. Då vår intention har varit att göra en djupgående studie har vi valt att enbart fokusera på ett projekt.

### 1.4 Problemformulering

Utifrån vårt syfte har följande frågeställning formulerats:

*- Vad i projekt orsakar stress?*

Vår huvudfrågeställning har vi därefter valt att bryta ner i följande två delfrågeställningar:

- Hur påverkar stress individerna i projekt?

- Vad kan göras för att minska stress i projekt?

### 1.5 Disposition

I *Tillvägagångssätt* beskrivs hur själva arbetet med vår studie har gått till. Kapitlet visar på vårt val av metod och studieobjekt, samt hur sökandet efter en teoretisk grund för studien har gått till. Därefter redogörs för hur urval, tillvägagångssätt och sammanställning av intervjuerna skett. Slutligen framhålls det etiska förhållningssätt vi haft gentemot respondenterna.

I *Teoretisk utgångspunkt för stress i projekt* ges en teoretisk grund för studien. De två inledande avsnitten ger en förförståelse till de två begreppen stress och projekt. Därefter lyfts tidigare forskning om stress i projekt fram. Efter det presenteras tre viktiga begrepp för stress i projekt som avslutningsvis leder fram till en teoretisk modell.

I *En empirisk beskrivning av stress i projekt* presenteras en sammanställning av våra intervjuer. I det första avsnittet återfinns våra intervjuer med enhetschefen och HR-personen. Därefter följer projektmedlemmarnas intervjuer som sammanställts i form av två syntetpersoner, Adam och Bodil.



I *Stress på Volvo IT kopplat till vår teoretiska modell* för vi en diskussion utifrån det som framkommit i våra intervjuer kopplat till vår teoretiska modell, för att se vad det är i projekt som orsakar stress. Kapitlet är uppdelat efter de tre begreppen kontroll, socialt stöd och roll.

I *Vår avslutande och sammantagna bild av stress i projekt* kommer vi inledningsvis att sammanfatta vad det är i projekt som skapar stress. Därefter ges några reflektioner som uppstått utifrån vår studie. Avsnittet som därefter följer leder in oss på en vidareutveckling av vår teoretiska modell. Avslutningsvis lyfts några personliga tankar fram, som en avrundning på vår studie.

## 2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

*I följande kapitel kommer vi att beskriva hur själva arbetet med vår studie har gått till. Dels beskriver vi det förberedande arbetet inför studien men framförallt processen under arbetets gång. Vi finner det av vikt att slutligen i detta kapitel även lyfta det etiska förhållningssätt vi haft gentemot respondenterna.*

---

### 2.1 Val av metod

Då vår intention med studien har varit att undersöka och få en ökad förståelsekunskap vad avser olika personers upplevelser av stress i projekt valde vi att utgå från kvalitativ metod. Detta gjorde vi eftersom man vid kvalitativ metod har en närhet till undersökningsobjektet. (Holme & Solvang, 1997) Även Wallén (1996) menar att kvalitativ metod syftar till att fånga egenarten hos den enskilda personen och dennes speciella livssituation. Då stress är något som är nära kopplat till en persons upplevelse och vårt syfte med studien har varit att ta reda på vad som skapar stress, blev vårt val av kvalitativ metod naturligt.

Utifrån vår valda metod beslöt vi att samla in empirin till studien genom att utföra djupintervjuer, då vi var intresserade av projektmedlemmarnas upplevelser kring stress. Fördelen med intervjuer är att man kan gå in på djupet, ställa följdfrågor samt att bortfallet är lågt. (Holme & Solvang, 1997) Ytterligare en fördel med djupintervju är enligt oss att man i det personliga mötet lättare får en förståelse för det som sägs.

### 2.2 Val av studieobjekt

Vår utgångspunkt vid val av studieobjekt var att vi ville utföra vår studie i en organisation som arbetar mycket i projekt och som gärna har bedrivit sin verksamhet i denna arbetsform under många år. Vi kontaktade därför Volvo Information Technology AB (Volvo IT) eftersom vi utifrån egen erfarenhet visste att detta företag ofta arbetar i projektform. Företaget verkar inom IT-branschen vilket dessutom är en bransch som arbetar mycket i projekt på grund av de komplexa uppgifter som de ställs inför. Genom vårt egna kontaktnät togs en personlig kontakt med en gruppchef som blev intresserad av att få studien om stress i projekt utförd inom företaget. Denne gruppchef blev sedermera vår kontaktperson på Volvo IT.

Vår kontaktperson valde ut ett projekt som denne fann lämpligt som studieobjekt. Efter ett första möte där kontaktpersonen berättade om det valda projektet ansåg vi att detta skulle kunna vara ett lämpligt studieobjekt att gå vidare med och utföra vår studie i. Projektet är ett stort och omfattande projekt som sträcker sig över en lång tidshorisont på flera år, och har pågått sedan hösten 2002. Den så kallade förstudien är genomförd och projektet har nu gått in i nästa skede. Innehålls- och tidsmässigt är projektet konfidentiellt, dock har vi fått ta del av för studien relevant information. På grund av dess konfidentiellitet beskrivs ej projektet och dess verksamhet mer utförligt.

### 2.3 Sökandet efter en teoretisk grund för studien

Vid insamling av litteratur, artiklar och tidigare forskning tog det sin utgångspunkt i begreppen stress och projekt. Kunskapen inom dessa två områden ledde oss sedan vidare till

andra begrepp som vi i sin tur sökte ny och fördjupande litteratur om. Utifrån olika författares källor har vi sedan orienterat oss vidare i vårt sökande efter ytterligare bidrag till studiens teoretiska utgångspunkt. Inläsningen av ny litteratur har skett parallellt med att arbetet med studien har fortskridit.

## **2.4 Urval till intervjuerna**

Enligt Holme & Solvang (1997) är urvalet av intervjupersoner centralt när man genomför en kvalitativ undersökning. Detta eftersom syftet med kvalitativa metoder är att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare förståelse kring det fenomen som ska studeras. Vid vårt urval av intervjupersoner utgick vi ifrån en lista över alla projektmedlemmar som ingår i projektet. Vårt urval kom dock att begränsas till de projektmedlemmar vars arbetsplats är belägen hos uppdragsgivaren. Utfallet blev sex män och tre kvinnor med olika arbetsuppgifter, varav två stycken är projektledare och sju stycken är vanliga projektmedlemmar. Härefter gör vi ingen åtskillnad dem mellan när vi i studien använder begreppet projektmedlem.

För att få en bakgrund- och faktabild av Volvo IT:s organisation och arbete med stressfrågor valde vi att även intervjua två stycken personer med ett uppifrån perspektiv. Dessa två personer var dels en enhetschef och dels en person från HR-avdelningen som arbetar med arbetsmiljö- och stressfrågor. Vid val av dessa två intervjupersoner fick vi hjälp av vår kontaktperson på Volvo IT som tack vare sin anställning visste vem som besatt rätt kunskap och information som kunde vara av intresse för vår studie. Syftet med dessa intervjuer var att vi ville få en ökad förståelse för dels hur företagets organisation och ansvarsfördelning såg ut vad gäller stressfrågor samt att få en allmän kunskap kring hur verksamheten är uppbyggd och fungerar. Vår tanke var att detta skulle kunna ge oss en bakgrundsbild som skulle underlätta för oss i våra intervjuer med projektmedlemmarna. Vår intention var även att kunna använda dessa intervjuer som en jämförelse med intervjuerna från projektmedlemmarna.

Intervjuerna som genomfördes med projektmedlemmarna utgjorde vad Holme & Solvang (1997) kallar respondentintervjuer. Det innebär att man intervjuar personer som själva är delaktiga i den företeelse som man ämnar studera. Intervjuerna med enhetschefen och HR-personen får däremot betäckningen informantintervjuer, det vill säga en intervju med en person som personligen står utanför den företeelse man studerar men som ändå besitter kunskap om den. Vi valde att använda oss av både informant- och respondentintervjuer då vi ville ha med olika undersökningsenheter för att i vår studie få en så nyanserad bild som möjligt.

## **2.5 Intervjuernas genomförande**

Efter att vi valt ut vilka nio projektmedlemmar som vi skulle intervjua, lämnade vi en lista med de utvaldas namn till en projektkoordinator inom projektet samt till vår kontaktperson på Volvo IT. Dessa tog i sin tur kontakt med de berörda projektmedlemmarna för att informera dem om att vi utförde denna studie inom företaget och att de kommer att bli kontaktade av oss för en kommande intervju. Detta gjordes på initiativ av vår kontaktperson dels för att denne ville informera dem innan vi skulle kontakta dem, dels för att motivera dem att ställa upp på intervju. Vi är medvetna om att detta förfarande ledde till att projektmedlemmarnas identitet blev känd för projektkoordinatören samt vår kontaktperson. För att säkerställa respondenternas anonymitet bearbetades därför intervjuerna på det sätt som beskrivs under avsnitt 2.6.

En vecka efter att projektkoordinatorn och vår kontaktperson informerat de utvalda projektmedlemmarna kontaktade vi de utvalda personerna. Denna kontakt togs genom att vi ringde upp de berörda och förklarade vilka vi var, syftet med studien samt hur intervjun skulle gå till. Efter detta frågade vi om den utvalde var intresserad av att ställa upp. Om personen tackade ja, bokade vi en tid och plats för intervjun. Alla nio projektmedlemmar ställde sig positiva till att bli intervjuade. Vi hade därför genom detta samtal personlig kontakt med samtliga berörda respondenter innan intervjuerna ägde rum.

Kontakten med enhetschefen och HR-personen togs däremot direkt av oss via telefon där vi förklarade vem vi var samt syftet med studien. De båda ställde sig positiva till att bli intervjuade och tid bokades in.

Som undersökningsinstrument utarbetade vi inför intervjuerna två stycken intervjuguides, en för informantintervjuerna samt en för respondentintervjuerna. (Se bilaga 1 och 2) Utformningen av frågorna till dessa tog sin utgångspunkt i de frågeställningar som vi upprättat för studien samt den litteraturinläsning som förelåg intervjuerna.

Intervjuerna genomfördes på en avskild plats i form av ett grupprum på respektive respondents arbetsplats, och varade cirka 60 minuter. Innan intervjun började förklarade vi syftet med intervjun och vår studie. En diskussion hölls också inledningsvis med respondenten gällande anonymitet och användning av intervjun i studien. Vid den första informant- respektive respondentintervjun medverkade vi båda två. Detta för att få en förståelse för, och samkörning av, vårt tillvägagångssätt vid intervjuerna. När de resterande intervjuerna genomfördes uppdelat mellan oss, hade vi således en ökad insikt i hur de skulle genomföras för att ha ett så liknande tillvägagångssätt som möjligt. En anledning till att vi valde att utföra intervjuerna där endast en av oss medverkade, var att vi hade en tro om att det lättare skulle skapas ett samtal om respondenten endast intervjuades av en person.

Vi inledde intervjuerna med att respondenten fick måtta sig på en skala angående huruvida personen upplevde sig som stressad eller icke stressad. (Se bilaga 3) Utifrån hur respondenten måttade sig på skalan, utgjorde det en naturlig inledning till intervjun. Detta gjorde att intervjun mer fick formen av ett samtal, då det är just känslan av ett samtal och en vardaglig situation som enligt Holme & Solvang (1997) är styrkan med den kvalitativa undersökningen. Intervjuguiderna som utformades använde vi inte som något bestämt frågeformulär utan såg dem snarare som ett hjälpmedel och ett stöd för oss själva. Detta går i enlighet med Holme & Solvang (1997) som menar att man inte ska vara bunden till intervjuguiden utan meningen är att intervjupersonen på ett så naturligt sätt som möjligt ska utforma sina egna tankar och åsikter. Även Johansson Lindfors (1993) tar upp detta och påstår att om man strikt följer en intervjuguide så bortser man från interaktionen mellan intervjuaren och respondenten. Med detta i åtanke kändes det följaktligen viktigare för oss att respondenterna fick tala fritt och gå in på djupet på vissa frågor, än att vi följde intervjuguiden slaviskt. Då våra intervjuer föregicks av inläsning av litteratur inom områdena stress och projekt, gav det oss en ökad möjlighet till att vi kunde ställa fler följdfrågor som var relevanta för vår studie än om vi hade utfört intervjuerna innan litteraturinläsningen.

För att intervjusituationen skulle bli så meningsfull som möjligt ansåg vi att det var av stor vikt att intervjupersonen upplevde att vi som intervjuare lyssnade på och var intresserad av det som denne hade att berätta. Detta bekräftas av Holme & Solvang (1997) som menar att intervjuaren under hela intervjun måste vara uppmärksam och öppen så att han kan ställa frågor och spinna vidare på det som intervjupersonen berättar. Detta hade vi i åtanke genom

att vara medvetna om vårt kroppsspråk och visa att vi lyssnade aktivt på det som sades. Vi strävade också efter att skapa ett klimat som kändes tryggt och avslappnat för respondenten, vilket enligt Holme & Solvang (1997) är viktigt då det är genom tillit som den mest meningsfulla intervjun uppkommer.

Vi valde att spela in samtliga intervjuer på band. Detta gjorde vi dels för att slippa anteckna under intervjun och på så sätt lättare upprätthålla ett samtal, och dels för att vid bearbetning av materialet kunna återge det som sagts på ett så tydligt och sakligt sätt som möjligt. En annan viktig orsak till att vi valde att spela in intervjuerna var att endast en av oss medverkade under intervjun. Utan inspelning hade sammanställning och analys av materialet kunnat påverka trovärdigheten på ett negativt sätt. Vid oklarheter kunde vi tack vare det inspelade materialet gå tillbaka och lyssna igen. Inför varje intervju frågade vi respondenten om vi fick spela in intervjun, vilket ingen av dem motsatte sig.

## **2.6 Bearbetning av intervjumaterialet**

Vid kvalitativa intervjuer kan informationen från intervjuerna med fördel analyseras redan under arbetets gång, det vill säga som en pågående kontinuerlig process. Alla intervjuer behöver således inte vara avklarade innan man påbörjar analysen av intervjuerna. (Merriam, 1994) Detta var vi medvetna om vilket gjorde att vi redan från första intervjun var öppna för att skriva ned våra erfarenheter från intervjun, och på så sätt påbörja analysen medan vi hade intervjuerna färskt i minnet. Redan efter de första intervjuerna insåg vi fördelarna med att analysera dem direkt, även om alla inte intervjuerna var genomförda. En positiv effekt av detta var bland annat att de erfarenheter och svar som vi fick ta del av i början av datainsamlingen gav oss nya uppslag till samtalsämnen för de följande intervjuerna. Detta tillvägagångssätt bekräftas av Patel & Davidson (1994) som menar att löpande analys är viktigt vid kvalitativa intervjuer eftersom ny information kan leda författarna vidare i arbetet och ge ny kunskap inför kommande intervjuer.

Efter varje intervju skrevs denna ned i sin helhet utifrån det inspelade materialet. Därefter skapade vi utifrån de nio projektmedlemmarnas svar två syntetpersoner, en mer stressad och en mindre stressad. Användandet av syntetiska fall fann vi vara ett lämpligt sätt för att presentera det som framkommit under intervjuerna, utan att avslöja någon enskild projektmedlems identitet. I och med att vi nu hade syntetpersoner istället för riktiga personer kunde vi använda känslig information på ett relativt säkert sätt gentemot de berörda. Varje syntetperson representeras således av många olika personer som lämnat liknande svar på frågorna och som haft med likartade särdrag och upplevelser. Att intervjuerna mynnade ut i enbart två syntetiska personer har att göra med att svaren vi fick från projektmedlemmarna var så lika, varför inte fler personer än två kunde urskiljas. Hade vi lyft in en tredje syntetperson, grundad på en enskild individs avvikelse, skulle möjligheten finnas att denne skulle kunna bli igenkänd. För användning av ytterligare en syntetperson anser vi således att det hade krävts fler intervjuer för att säkerställa allas anonymitet. Efter att vi sammanställt intervjuerna lät vi vår kontaktperson på Volvo IT läsa igenom det för att se så ingen enskild individ kunde identifieras. Vår kontaktperson kunde inte urskilja någon av de nio projektmedlemmarna.

## **2.7 Projektmedlemmarnas anonymitet**

Vår intention har varit att genomföra våra intervjuer med hög diskretion och respekt för projektmedlemmarna i fråga om anonymitet, vilket bekräftas av Wallén (1996) som menar att

det utifrån forskningsetik är viktigt att inte skada eller utlämna en enskild intervjuperson. Deltagandet har grundat sig på frivillighet och inför varje intervju gavs respondenten information om bakgrunden till vår studie. Dessutom var vi noga med att inför varje intervju informera respondenten på ett liknande sätt där vi poängterade för denne att vår strävan var att så långt som möjligt hålla en fullständig anonymitet. För att minska risken för identifikation av de intervjuade skapades därför som vi tidigare nämnt syntetiska fall utifrån de intervjuades svar så att ingen enskild projektmedlem skulle kunna bli igenkänd. Dessutom har allt inspelat material från intervjuerna efter sammanställning raderats.

### 3. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT FÖR STRESS I PROJEKT

*I följande kapitel ges en bakgrund och förståelse för stress och projekt. Kapitlet inleds med att en teoretisk grund för stress och projekt ges, dels som begrepp men också en beskrivning av vad det är och vad som är kännetecknande för respektive. Vår avsikt är att ge läsaren en förförståelse kring de två huvudområden som ligger till grund för denna studie. Därefter lyfter vi in tidigare empirisk forskning om stress i projekt för att visa vad andra har kommit fram till. Slutligen presenteras tre begrepp som har vuxit fram under arbetets gång och som vi har sammanfört i en teoretisk modell.*

---

#### 3.1 Stress

##### 3.1.1 Stress som begrepp

Stress är ett begrepp som används i vårt dagliga tal men som för människor har olika innebörd. För att få en klarhet i vad stress är har vi valt att presentera tre olika definitioner som visar hur vi ser på stress som begrepp. Aldwin (1994, s. 22) definierar stress enligt följande: *“Stress refers to that quality of experience, produced through a person-environment transaction, that, through either overarousal or underarousal, results in psychological or psychological distress”*. Denna beskrivning täcker enligt Aldwin in alla de områden som stressforskare identifierat när det gäller stress.

En annan definition är: *“Stress refers to experiencing events that are perceived as endangering one’s physical and psychological well-being”* (Atkinson et al, 2000, s. 487)

Även Bernstein et al (2000, s. 453) beskriver stress som något som påverkar människor både fysiskt och psykiskt: *“Stress is the negative emotional and physiological process that occurs as individuals try to adjust to or deal with stressors.”*

##### 3.1.2 Orsaker till stress

Stressorer är de händelser eller upplevelser som föranleder och skapar stress. (Atkinson et al, 2000) För att förtydliga vad stressorer innebär har Bernstein et al (2000, s. 453) valt att definiera stressorer enligt följande: *“Environmental circumstances that disrupt, or threaten to disrupt, individuals’ daily functioning and cause people to make adjustments”*.

Stressorer finns överallt och kan ha sitt ursprung i allt från en vardaglig händelse, till exempel att sitta fast i en bilkö eller missa bussen, till en global händelse, till exempel ett krig eller en naturkatastrof. De flesta stressorerna kan delas in och kategoriseras under följande rubriker: (Atkinson et al, 2000)

##### *Traumatiska händelser*

Här återfinns händelser som ligger utanför människans normala upplevelser. Det kan röra sig om en händelse av mer allmän karaktär; till exempel en allvarlig arbetsplatsolycka, eller av mer personlig karaktär; så som sexuella trakasserier på arbetet.

### *Okontrollerbara händelser*

Hit räknas händelser som är stressande på grund av att vi inte kan kontrollera dem, samtidigt som deras skeende är omöjliga att stoppa. Exempel på sådana händelser är när ett företag går i konkurs på grund av en lågkonjunktur, eller en mer vardaglig händelse som att inte hinna klart till en deadline på grund av att andras åtaganden inte fullgjorts. Det är just bristen på kontroll som är stressande i dessa situationer.

### *Oförutsägbara händelser*

En stressfull händelse som vi kan förutse, även om vi inte kan kontrollera den, är ofta mindre stressande än en oförutsägbar händelse. Vet människan vad som komma skall hinner denne bygga upp ett psykiskt försvar, och även vänja sig vid tanken, gentemot den kommande händelsen. Ett exempel kan vara vid en uppsägning. Känner man till att en personalminskning är föreliggande blir en eventuell uppsägning inte lika oförutsägbar.

### *Händelser som utmanar våra gränser*

Ibland utsätts vi för situationer som både är kontrollerbara och förutsägbara, men som ändå upplevs stressande. Det beror på att de utmanar våra gränser och ligger på gränsen till vad vi klarar av, exempelvis att arbeta väldigt hårt och pressa sig inför en deadline.

### *Interna konflikter*

De ovan nämnda rubrikerna handlar om externa stressorer, medan detta handlar om stressorer inom oss själva. Höga krav på oss själva, att tvingas ta ställning och välja mellan olika alternativ samt olösta inre konflikter är alla exempel på detta. Just att behöva välja mellan två alternativ är stressande, då en individ vet att om denne väljer det ena, kommer det andra automatiskt att väljas bort. Efteråt kan individen uppleva ångest och en känsla av att ångra sitt beslut. Prioriteringar mellan olika arbetsuppgifter är exempel på en intern konflikt.

Som vi nämnde tidigare finns det stressorer överallt och arbetslivet är en situation som är fylld av olika stressrelaterade situationer. Jürisso (2001) nämner bland annat downsizing, teknologi- och informationsstress samt hög arbetsbelastning som några typiska stressorer i arbetslivet. Vidare menar han att arbetsuppgifterna under senare tid har blivit mer psykiskt påfrestande, i kombination med mer tidspress och sämre egenkontroll, vilket har lett till ökad stress i arbetet.

Andra stressorer i arbetslivet tas upp av Lennér-Axelsson & Thylefors (1991). Författarna menar att det kan vara väldigt stressande när chefen brister i sitt ledarskap. Medarbetaren vet i en sådan situation inte vem denne ska vända sig till med sin stress eftersom chefen både är orsak till stress och den som ansvarar för arbetsmiljön.

## **3.1.3 Hur stress yttrar sig**

Om vi istället ser till vad som händer när en individ blir stressad kan vi urskilja att stress påverkar människor både psykiskt och fysiskt. (Peiffer, 1996)

Rent fysiologiskt påverkar stress oss genom att vid en stressfull situation utsöndras hormoner såsom till exempel adrenalin. I lagom mängd hjälper adrenalin oss att prestera mer och öka den fysiska kapaciteten. Det är detta som brukar omnämnas som positiv stress. Men när stressen blir så stor eller så långvarig att hormonhalterna inte hinner minska, ökar risken för fysiologiska besvär. (Peiffer, 1996) Besvären kan vara allt från snabb andning, ökade hjärtslag och svettningar, till muskelspänningar och magproblem. (Klingberg Larson, 2000) När



stressen blir långvarig finns till och med risk för allvarliga sjukdomsförlopp såsom depression, hjärt- och kärlproblem. (Bernstein et al, 2000)

Stressforskaren Hans Selye skapade på 1970-talet stressmodellen GAS, general adaption syndrome. Han kom fram till att olika fysiska reaktioner när det gäller stress, såsom exempelvis svettningar och andfåddhet, uppenbarar sig i ett konsekvent mönster i människans försök att bearbeta olika stressorer. (Selye, 1974) Denna process består av tre faser:

#### *Alarmfasen*

Under denna fas reagerar kroppen på stressen och sätts i beredskap för att hantera denna. Det kan vara allt från att vi börjar svettas inför en inte alltför stressande situation, till en mer akut stressituation där kroppen sätts i full beredskap.

#### *Motståndsfasen*

Om stressorerna kvarstår går människan in i motståndsfasen och kroppen vänjer sig vid en hög aktivitetsnivå utan att först märka det. Den höga stressnivån tär dock på kroppens energi, vilket leder till att under denna fas sker förändringar i kroppen vilket påverkar vårt välbefinnande negativt och exempelvis försämras immunförsvaret.

#### *Kollapsfasen*

Denna fas innebär att kroppen inte orkar stå emot stressen längre, utan något organ i kroppen ger helt enkelt upp sitt motstånd mot stressfaktorerna. Kroppen är nu så nedsatt att individen löper stor risk att drabbas av allvarliga sjukdomar och problem, i extremfall med dödlig utgång på grund av hjärtinfarkt.

Trots alla de fysiologiska problem som kan uppstå får man inte glömma bort att stress också är väldigt starkt kopplat till vårt psykologiska välmående. (Bernstein et al, 2000) Vid långvarig stress är det inte ovanligt att individen känner sig exempelvis trött, irriterad, orolig, ledsen och har svårt att vara glad. Att få koncentrationssvårigheter, känna sig oorganiserad samt ha svårt att komma ihåg saker är också symptom hos en stressad individ. (Peiffer, 1996) Vidare kan personer som tidigare har varit aktiva och tänkt logiskt helt plötsligt på grund av stress bli passiva, fatta impulsiva och felaktiga beslut. (Bernstein et al, 2000) Intressant att konstatera när det gäller psykologiska symptom på stress är att de känslomässiga svängningarna blir väldigt påtagliga. Det yttrar sig såtillvida att individen ena stunden kan vara på topp och må bra, samtidigt som individen stunden efter exempelvis kan brista ut i gråt och känna ångest och hjälplöshet. (Atkinson et al, 2000)

Det är av vikt att poängtera att oftast drabbas inte stressade människor av antingen fysiologiska respektive psykologiska besvär, utan av både och. (Bernstein et al, 2000) Ett fysiologiskt besvär, till exempel smärta i magen, skapar många gånger ett psykologiskt besvär i form av oro över smärtan. Vad gäller stress kan inte de båda begreppen särskiljas ifrån varandra, då kroppen utgör ett samspel med psyket. (Peiffer, 1996)

### **3.1.4 Vad stress leder till**

För organisationen kan en ökad stress innebära att verksamheten blir lidande. Angelöw (1998) tar upp olika reaktioner som stress på en arbetsplats kan leda till. Några exempel är ryktesspridning, klagomål, utbrett missnöje, mobbning, hög personalomsättning, irriterad stämning, samarbetssvårigheter samt brister i kommunikationen.

Om vi däremot ser till individen i organisationen är det framförallt begreppet utbrändhet som är förknippat med stress i arbetslivet. En övergripande definition av begreppet utbrändhet är:

*”Utbrändhet är ett långvarigt negativt, arbetsrelaterat sinnestillstånd hos ”normala” individer, framförallt karakteriserat av utmattning, olust, en upplevelse av nedsatt kapacitet, minskad motivation och utveckling av negativa och destruktiva beteenden i arbetet. Detta psykologiska tillstånd utvecklas gradvis men det kan ta lång tid innan individen själv blir medveten om det. Det uppstår ur en situation av bristande överensstämmelse mellan ambitioner och verklighet. Ofta hamnar individen i en ond cirkel på grund av brist på adekvata copingstrategier.”* (Jürisso, 2001)

Maslach & Leiter (1999) är inne på samma linje och menar att när en individ utsätts för stress under alltför lång tid uppstår en situation, utbrändhet, då de fysiologiska och psykologiska problemen ökar i omfattning och blir alltför stora att hantera.

### **3.1.5 Att hantera stress**

Stressforskningen har länge fokuserat på varför människor skiljer sig åt i sina upplevelser av stress, då något som upplevs som stressande av någon behöver inte upplevas som stressande av en annan. (Aldwin, 1994) Detta fenomen kan förklaras utifrån begreppet coping. Atkinson et al (2000) menar att coping är en process som människor använder för att hantera stressfulla situationer. En definition av begreppet coping är: *”Coping betyder bemästring och är en aktivitet som individer använder för att undgå eller minimera stressorerens negativa påverkan”*. (Agervold, 1988, s. 12)

Coping kan delas in i två olika kategorier: *problemfokuserad coping* och *känslfokuserad coping*. (Bernstein et al, 2000) Problemfokuserad coping innebär att individen fokuserar på själva orsaken till stressen och försöker hitta ett sätt att förändra eller undvika den i en framtida situation. Men ofta kan det vara svårt att ändra eller undvika en stressfull situation till exempel att hamna i bilkö på väg till arbetet varje morgon. Det är då känslfokuserad coping kommer in i bilden. Känslfokuserad coping innebär att individen försöker lindra de känslomässiga upplevelserna i en stressad situation, även om situationen i sig inte kan förändras. Exempel kan vara att gå i terapi, ändra sitt tankemönster samt att få känslomässigt stöd av andra. (Atkinson et al, 2000)

Att ändra sitt sätt att tänka är enligt Agervold (1988) av stor betydelse. Han menar att mycket handlar om den personliga inställningen. Personer som tänker att problem är till för att lösas har lättare att hantera en stressande situation och därmed minska sin stress. Enligt Agervold handlar det faktiskt mer om inställningen en individ har gentemot sin situation, snarare än vad han faktiskt gör i förhållande till situationen.

## **3.2 Projekt**

### **3.2.1 Projekt som begrepp**

Projekt är idag ett begrepp som vi använder vid alla möjliga tillfällen, alltifrån att vi i vardagspråket talar om personliga projekt såsom exempelvis att sluta snusa till att organisationer säger sig vara organiserade i projekt. Vad avser ordet projekt skriver Engwall (1999) att projekt är idag så vanliga företeelser i vårt samhälle att vi inte reflekterar över dem. Vi ser och hör om projekt överallt. Därav kanske det inte heller är så konstigt att det vid en

närmare genomgång av projektlitteratur blir påtagligt att det finns olika syn på vad det är för någonting. En enhetlig definition är därför svår att uppbringa i litteraturen. Den ursprungliga betydelsen av ordet projekt är *förslag* eller *plan*. (Svenska Akademin, 1998) Det vi idag tänker på vad avser ordet projekt inbegriper också själva implementeringen av planen eller förslaget. Denna implementering ingår därför också i de definitioner av projekt som projektlitteraturen erbjuder. (Engwall, 1999)

I litteraturen kan dock skönjas en enhetlighet i att se projekt som en specifik uppgift som skall genomföras inom en viss tidsram. En vanligt förekommande och allmänt hållen definition av projekt är: *”Ett projekt är en tidsavgränsad och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som genom styrning av tilldelade resurser skall nå uppställda mål.”* (Selin, 1990, s. 17)

En annan vanlig definition av projekt är: *”Ett projekt är en temporär satsning vidtagen för att skapa en unik produkt eller tjänst.”* (Duncan, 1998, s. 4)

Engwall (1999) däremot hävdar att projekt inte kan och inte heller bör definieras i ett enda begrepp. Han ställer sig kritisk till det traditionella sättet att definiera projekt i litteraturen. Istället menar han att vi får acceptera att det existerar ett antal olika projektbegrepp. Författaren anser att det finns en problematik i att det saknas en ovilja till att inse att projektbegreppet används i praktiken för olika företeelser. Därav har det inneburit att ett fokus lagts på att finna en allmängiltig definition som inte tar hänsyn till dessa olika företeelser. Det är därför mer fruktbart att låta användningen av begreppet bestämma dess innehåll. Detta synsätt menar han frigör från att skapa en modell som ska vara applicerbar på alla projekt ute i verkligheten. Vi ställer oss inte bakom någon enskild definition av begreppet projekt, utan menar precis som Engwall att projekt kan se så olika ut på grund av dess innehåll.

### **3.2.2 Utmärkande drag för projekt**

Det är vanligt att det hänvisas till ett antal egenskaper som är kännetecknande för projekt. Ett projekt anses exempelvis ha följande egenskaper: (Packendorff, 1993)

#### *Engångsuppgift*

Ett projekt anses bestå av en uppgift som är unik, det vill säga att uppgiften är sällsynt i förhållande till de andra uppgifter som organisationer har att lösa. De ligger utanför normal rutin, praxis och kompetens och därför kräver deras lösning extraordinära organisatoriska åtgärder. Det unika eller den extraordinära uppgift som ska lösas genom ett projektarbete betraktas oftast som en definierande egenskap hos projekt. (Christiansen & Kreiner, 1997)

#### *Förutbestämt slutdatum/slutleverans*

En annan egenskap som ett projekt anses inneha är att det är en tillfällig organisatorisk tillkomst. Ett projekt är tidsbegränsat i den bemärkelsen att dess upplösning är planerad i förväg. Det är också detta som gör ett projekt till något annat än en omstrukturering av huvudorganisationen. (Christiansen & Kreiner, 1997) Projekt har därför i regel ett bestämt slutförande och leveransdatum. Fokuseringen på tidsbegränsningen har bland annat lett till att ett projekt anses som misslyckat om det inte lyckas att hålla sin leveranstid. (Packendorff, 1993)

### *Ett eller flera prestationsmål*

En av de mest centrala egenskaperna hos projekt är att de är målinriktade. Projektets mål är först och främst den produkt som projektet ska generera. Detta övergripande mål kan brytas ned i milstolpar för delprojekt och enskilda aktiviteter. Dessa mål kan sedan kompletteras till lönsamhets- och logistiska mål som är direkt kopplade till resurs- och tidsramarna. (Packendorff, 1993)

### *Ett antal komplexa och ömsesidiga aktiviteter*

Komplexitet är en ytterligare egenskap som brukar förknippas med projekt. På grund av dess unika uppgift blir inte själva handlandet av en repetitiv karaktär och därav uppstår ofta en osäkerhet om vad som skall göras. (Packendorff, 1993) Vanligt är också att projektet berör verksamheten vid många avdelningar eller organisationer, det skär således tvärs över traditionella indelningar i funktioner, discipliner eller fackområden. (Engwall, 1999)

## **3.2.3 Projektlivscykeln**

Enligt en traditionell syn genomgår projekt en livscykel vars olika utvecklingsstadier kräver olika organisation, medarbetare och olika typ av ledning. Sättet att dela in projektlivscykeln i faser samt fasernas benämning avviker något mellan olika författare. En av de vanligaste och mest generella beskrivningarna har fyra principiella skeden: *målformulering/förstudie*, *planering*, *genomförande* och *avslutning*. (Engwall, 1999)

I den första fasen av projektets livscykel, som här benämns *förstudie*, uppstår ett behov i organisationen. I denna fas prövas alternativa vägar mot varandra för att slutligen resultera i ett projektbeslut. I detta skede är projektet otydligt och abstrakt. I den andra fasen, *planering*, planeras de olika tekniska åtgärderna i detalj. Projektbeslutet bryts ned i tydliga aktiviteter, budget upprättas och ansvarsområden fördelas. (Packendorff, 1993) I den tredje fasen, *genomförande*, utförs åtgärderna och planerna implementeras. Slutligen i den fjärde fasen, *avslutning*, avslutas projektet med att det färdiga resultatet överlämnas till uppdragsgivaren. (Engwall, 1999)

Förutom att projektet ska struktureras i en utvecklingsföljd ska också arbetet planeras och struktureras i förhållande till projektuppdraget. Detta åstadkoms genom att projektet delas upp i olika delprojekt, vilka i sin tur kan delas upp i delarbeten och aktiviteter. Strävan är att definiera de olika delprojekten så att de blir så inbördes oberoende som möjligt, vilket gör dem lättare att styra och följa upp (Engwall, 1999)

## **3.2.4 Organisation**

Projektorganisationen är den specificerade organisation inom ett företag inom vilken projektarbetet utförs. (Selin, 1990) Den skiljer sig från traditionella organisationsformer genom att den medvetet byggs upp för att lösa den specifika uppgiften. När sedan uppgiften är löst upplöses också projektorganisationen. Att projektorganisationen avsiktligt har en begränsad livstid är en unik egenskap jämfört med traditionella företag och institutioner. Projektorganisationens framgång är direkt relaterat till den uppgift den är satt att utföra. Ju mer framgångsrik en projektorganisation är, desto mindre resurser förbrukas och desto tidigare upplöses den. Ett vanligt synsätt är att projektorganisationen är den sammanlagda summan av alla de personer och enheter som engagerats för att genomföra projektet, och därav blir organiseringen främst en fråga om hur arbetet ska struktureras i olika delprojekt och

aktiviteter, vilka ska läggas ut på lämpliga aktörer för att därefter koordineras och styras mot projektets mål. (Engwall, 1999)

Vanligt är att projektorganisationen har sin tillhörighet till en matrisorganisation. Matrisorganisationen utgör därmed projektets moderorganisation. (Selin, 1990) Denna typ av organisation är uppbyggd såtillvida att medlemmar av organisationen som är specialiserade inom en viss funktion knyts till olika projektgrupper. Dessa projektgrupper utgörs av ett antal anställda med olika specialistkunskaper som behövs för projektet. Denna typ av organisation innebär ofta för de anställda att de ställs inför motstridiga krav på att utföra svåra arbetsuppgifter där kraven på kvalitet är mycket uttalade samtidigt som de ska arbeta snabbt med begränsade resurser för att minska kostnaderna och samtidigt hålla den snäva tidtabellen. De anställda som ingår i mer än ett projekt kommer än mer att möta motstridiga krav från flera olika projektledare. Trots de svårigheter som finns inbyggda i denna typ av organisation sägs den ha stora fördelar bland annat genom dess stora flexibilitet när det gäller att påbörja nya projekt. En annan fördel är att det finns en möjlighet att maximera utbytet av dyra specialister på grund av att dessa kan användas i flera projekt. (Hatch, 2002)

### 3.3 Tidigare forskning om stress i projekt

Som vi tidigare nämnde i vår problemdiskussion är teorier och tidigare forskning om stress i projekt väldigt begränsad. Det finns mycket skrivet om begreppen var för sig, men det är svårt att hitta en tydlig koppling mellan stress och projekt i litteraturen. Det som finns skrivet om just detta fenomen är tyvärr inte så heltäckande. Det mesta som finns skrivet lyfter främst fram deadlines och arbetsbelastning som de främsta stressfaktorerna, exempelvis Hovmark & Nordqvist (1996). Nedan kommer vi dock lyfta fram ytterligare några faktorer som vi kunnat urskilja som kritiska stressfaktorer i projekt.

Jürisso (2001) framhåller följande faktorer som stressande i en organisation där mycket projektarbete pågår.

*Projekttryck* - pressen som finns på individen att antingen lyckas eller inte lyckas i ett projekt eller med ett projekt.

*Intellektuell utmattning* - den ökade arbetsbelastning och informationsflöde som finns i projekt leder till överstimulering på grund av arbetet.

*Uppstart av ett projekt* - att lära känna nya människor och bevisa sin kompetens gentemot dessa.

*Sorgeprocesser* - känslan av ensamhet och tomhet vid projektets slut eller om projektet läggs ned i förtid.

*Att inte kunna definiera ett projektslut* - känslan av osäkerhet som det medför.

*Kompetenstvivel* - rädslan för att inte sin kompetens räcker till. Känslan av att inte vara förbered inför uppgiften.

*Konkurrens och målkonflikter mellan projekt* – att ingå i flera projekt och inte veta vilket man ska prioritera eller hur många projekt man kan vara med i och hålla isär.

*Möjlighet till återhämtning mellan de olika projektens arbetstoppar* – att inte hinna återhämta sig efter det höga tempot som projektet inneburit.

Tjäder (1999) undersökte i sin studie fyra olika projekt och kom fram till att de problem som kan uppkomma i projekt, ofta kan botten i oklara rollfördelningar och den otydlighet som därmed följer. I hans studie upptäckte han att det framförallt var när rollerna skapades utanför projektet som problematiken blev som störst. Han upptäckte vidare att det fanns olikheter när

det gäller vad som förväntas av olika roller, då fyra olika projektledare såg sin roll som projektledare på fyra olika sätt. En projektledare såg sin roll som övervakare av projektet medan en annan såg sin roll som en stödjande funktion.

Att arbetsbelastning är en kritisk faktor när det gäller stress i projekt lyfts fram av Mulec & Castenfors (1999). Tydliga deadlines gör att individen tvingas arbeta extra hårt, till exempel genom övertid, under vissa perioder för att bli klar i tid. När sedan projektet klarat sin deadline finns det sällan någon tid för återhämtning eller reflektion då nästa deadline är nära förestående. Detta bekräftas av Rissler (1978, 1993) som i två olika studier om övertidsarbete kom fram till att den ansträngning som övertidsarbetet utgjorde ledde till att individerna hade svårt att minska sin stressnivå även då övertidsarbetet var slutfört. För många tog det flera månader att återställa sig till en normal stressnivå efter att ha arbetat intensivt under en viss period. Mulec & Castenfors (1999) nämner även de höga effektivitetskraven som ställs på projekt, i kombination av knappa resurser, som en stressfaktor för projektmedlemmarna och menar att stress i projekt ofta uppstår genom krav utifrån.

I en studie av Allvin (1998) presenteras vilka konsekvenser det nya gränslösa arbetet, som projekt kan medföra vad gäller arbetstid och fysisk plats, kan få för individen jämfört med de förutsättningar som råder vid traditionellt lönearbete. Det som kunde urskiljas var att det nya gränslösa arbetet är mer personfixerat än det traditionella vilket leder till ökat ansvar och press på den enskilde individen. Ett annat stressrelaterat problem som framkommer i studien är så kallad information overload, där individen överröses med information vilket leder till en stressfull situation där denne till slut blir passiv av all information. Denna nya arbetssituation, där både tid och plats blir flexiblare, ställer höga krav på den enskilda arbetstagaren. Det gränslösa arbetet ger inte bara individen möjlighet att strukturera sitt arbete utan det kräver det av henne. (Allvin, 1998)

Zika-Viktorsson et al (1998) har genom sin studie visat på att arbete i flera projekt samtidigt leder till stress. Detta framkom då projektmedlemmar som arbetade i mer än ett projekt samtidigt angav större belastning, och därmed ökad stress, än deltagare som arbetade heltid i enbart ett projekt. Deras undersökning visade även att det fanns ett positivt samband mellan stress och rapporterad övertid. Det innebar att medlemmar som i större omfattning arbetade övertid också rapporterade högre grad av psykiska stressreaktioner, vilket exempelvis ledde till sömnsvårigheter och fysiska stressreaktioner.

Ytterligare orsaker till stressproblem i projekt enligt Zika-Viktorsson et al (1998) är upplevelser av gemenskap och laganda. De projektmedlemmar som ansåg att det fanns en hög grad av laganda och samverkan i projektet samt få personkonflikter i arbetet upplevde lägre stress än de som upplevde ensamhet och konflikter. En annan intressant iakttagelse som görs i studien är att de projektmedlemmar som upplevde att problem i stor utsträckning löstes gemensamt rapporterade lägre grad av arbetsbelastning och stress jämfört med medlemmar som angav låg grad av gemensam problemlösning.

### **3.4 Tre viktiga begrepp för stress i projekt**

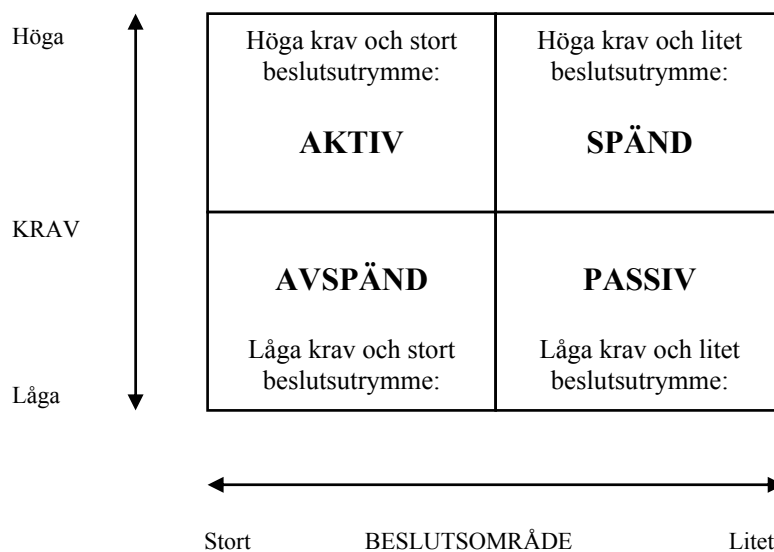
Med utgångspunkt i det som tidigare framkommit i detta kapitel ämnar vi i detta avsnitt presentera tre viktiga begrepp som ska leda oss framåt i vårt arbete. Dessa har för oss växt fram på ett naturligt sätt under arbetets gång och har bedömts som viktiga verktyg. De tre begreppen är kontroll, socialt stöd samt roller. Avslutningsvis kommer vi att presentera en modell som för samman de tre begreppen till en helhet.

### 3.4.1 Kontroll

En stor källa till att skadlig stress framkallas i arbetslivet är en kombination av en stor arbetsbelastning och låg egenkontroll. Det stora problemet är dock inte den stora arbetsbelastningen i sig utan när denna kombineras med låg egenkontroll. En stor arbetsbelastning som kombineras med en hög grad av egenkontroll kan tvärtom vara positivt för individen och fungera som en utmaning istället. Dock när den höga, eller för den delen också låga, arbetsbelastningen förenas med att individen har en låg egenkontroll leder det till att individen får svårt att varva ned och därmed förslits både psykiskt och fysiskt. (Levi, 2000)

En inflytelserik modell vad gäller kontroll i arbetet kopplat till stress är Karaseks krav-kontrollmodell. Denna modell grundar sig på att graden av bristande kontroll är en nyckelfaktor till stress i arbetet. Den psykiska stressen uppkommer inte bara från en aspekt i arbetet, utan stress skapas utifrån alla de samlade effekter som kraven i en arbetssituation ställer på individen samt dennes möjlighet till att kunna fatta beslut för att möta dessa krav. (Grimshaw, 1999)

Karaseks krav-kontrollmodell innehåller två grundantaganden. Det ena är att stressen tenderar att öka när kraven ökar relaterat till ett minskande beslutsutrymme. Det andra är att personlig tillväxt och utveckling sägs uppstå när utmaningarna i en situation matchas med den individuella förmågan och kontrollen i att möta utmaningen.



Figur 1. Karaseks krav-kontrollmodell (Theorell, 2000)

När både krav- och beslutsutrymme är högt definieras arbetet som *aktivt* och kommer därmed att leda till personlig tillväxt och utveckling. Ett arbete som innebär höga krav med litet beslutsutrymme definieras som *spänt* och sägs medföra en generell reducering i aktivitet och välbefinnande. När arbetet innebär låga krav och litet beslutsutrymme benämns det *passivt* och innebär för individen att kompetensen som denne hade vid början av sitt arbete sakta avtar. Idealsituationen enligt denna modell motsvaras av den *avspända* situationen vilken innebär låga krav och en hög grad av egenkontroll. (Grimshaw, 1999)

Att ha möjligheter att göra prioriteringar i sitt dagliga arbete, välja arbetsmetoder och fatta beslut om resursanvändning är centralt för utbildad personal. Bestämmelser inom organisationen som inte ger utrymme för sådana prioriteringar minskar den individuella självständigheten och arbetsengagemanget. När människor inte har kontroll över viktiga sidor av sitt arbete, hindrar det dem från att ta itu med de problem som de stöter på. När kontrollen saknas över viktiga delar i arbetet, oavsett om det rör sig om individuell eller gemensam kontroll, riskerar människor att råka ut för utmattning, cynism och känslor av otillräcklighet på grund av stress. (Maslasch & Leiter, 1999)

### 3.4.2 Socialt stöd

I den känslfokuserade copingen ligger bland annat vikten av huruvida en individ upplever sig ha socialt stöd eller ej. Då den känslfokuserade copingen har att göra med hur individen kan hantera en stressfull situation, genom exempelvis sitt sätt att tänka på situationen eller problemet, kan ett socialt stöd påverka huruvida individen hanterar sin situation. En viktig faktor som har visat sig vara av betydelse för hur en individ reagerar emotionellt och psykiskt på stress är ifall känslomässigt stöd från andra finns eller inte. Det har visat sig att genom att tala om negativa känslor och viktiga aspekter kan det påverka hälsan positivt. Socialt stöd kan också hjälpa människor att hantera stress genom att avleda stressorn. Genom att delvis avleda stressorn påverkar det hur individen tänker kring sin situation genom att till exempel bidra med att inte oroa sig för konsekvenserna av den stressfulla situationen eller bara tänka på problemet utan att göra någonting åt det. (Atkinson et al, 2000)

Socialt stöd kan delas upp i fyra olika kategorier. (Jürisso, 2001) Han nämner det emotionella stödet som ofta är det man tänker på först när man hör begreppet socialt stöd. Det innebär att man känner tillhörighet med en social grupp där någon bryr sig om en. Praktiskt stöd har att göra med att få teknisk hjälp i sitt arbete medan informativt stöd innebär att man får råd och förslag i sitt arbete av andra. Slutligen belyses det värderande stödet, det vill säga att få hjälp med att bedöma olika situationer och värdera olika förslag. Han menar vidare att det i Sverige finns ett ökat behov av socialt stöd bland de anställda då arbetslivet genomgått en kraftig individualisering under senare år. Det annars så ofta använda uttrycket ”en bra karl reder sig själv” är enligt honom utspelat och en förlegad inställning i dagens arbetsliv.

I en studie om stress i en organisationsövergång fann Ashford (1988) att den mest effektiva copingen var att dela oro och bekymmer om framtiden med andra. Visserligen upplevde de individer som sökte direkt feedback och mer information än andra också en större stress under själva övergången, men den försvann efterhand. Ashfords slutsats blev att genom att söka direkt feedback kunde de anställda lära sig saker som de annars inte skulle kunnat känna till eller lärt sig, eftersom ingen i organisationen var säker på vad som skulle hända. Vidare tar Gardell (1986) upp att sociala processer och relationer är viktiga när det gäller den psykosociala arbetsmiljön. Han menar vidare att man till och med kan utveckla en buffert mot stress genom att ha ett väl fungerande socialt nätverk omkring sig på arbetet.

Socialt stöd på arbetet kan vidare minska de känslomässiga reaktionerna förknippade med en problematisk situation men också hjälpa en anställd att hantera och lösa problemet. Till exempel kan arbetsledare och företagsledare tillhandahålla hjälp och råd eller assistans i en komplicerad uppgift. (Grimshaw, 1999) I en studie av Heany et al (1995) såg de bland arbetare på en bilindustri att de anställda som hade tillgång till stödjande chefer och arbetsledare var mer benägna att få stöd i en situation som var stressande, istället för att på



egen hand försöka att lösa situationen. I detta ligger det faktum att människan mår bättre och tål mer påfrestningar om hon har någon som ställer upp för sig, men också när denne själv har någon att ställa upp för. (Levi, 1985)

### 3.4.3 Roll

Både när det gäller det vardagliga livet och arbetslivet har människan olika roller i olika situationer. Samma person kan besitta flera roller samtidigt exempelvis chef på arbetet, mamma och fru hemma och ordförande i Hem & Skola. Roller kan delas in i formella respektive informella roller. (Svedberg, 2000) Formella roller kännetecknas av att de lätt går att ta reda på, till exempel en befattning såsom chef, sekreterare eller tekniker. Informella roller däremot är svårare att se eftersom de skapas både inifrån och utifrån. Dels av individen själv och dels av andras förväntningar, normer och tankar om personen. (Svedberg, 2000)

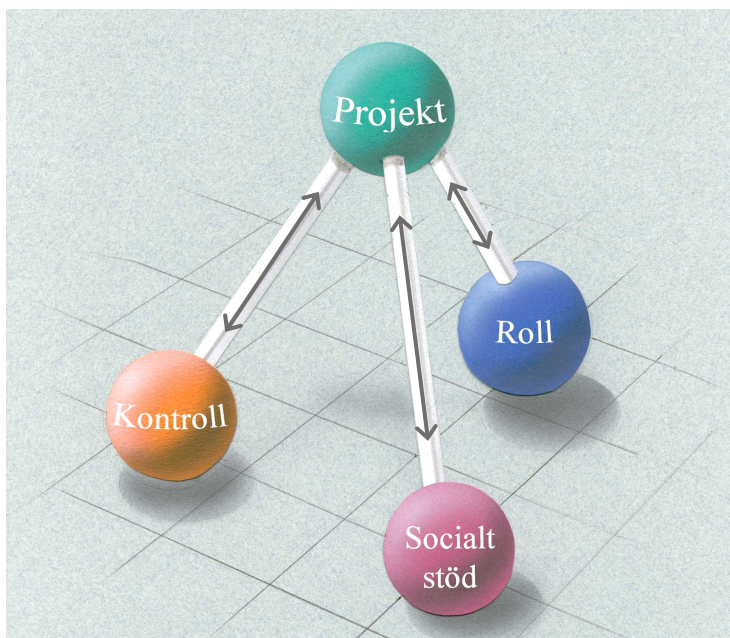
Svedberg (2000) menar att roller ibland kan fungera lite som ett skådespel. Människor visar vem de är genom sitt agerande inför andra människor och försöker därför styra och kontrollera den information som är utgångspunkten för andras intryck av oss. (Svedberg, 2000) Lennéer-Axelsson & Thylefors (1991) menar att det kan vara skadligt för en person att gå upp för mycket i en roll och glömma bort att denne faktiskt är en individ med en egen personlighet. Att dölja vem man egentligen är genom att gå in i en roll skapar stress och oro över att bli avslöjad.

Ett stressande moment som kan uppstå i arbetslivet är rollkonflikter. Ofta är det så att en individ inte vet vad som förväntas av sin roll, då motstridiga förväntningar riktas från olika håll mot en och samma person. (Grimshaw, 1999) Då blir känslan av att inte kunna leva upp till sin roll en stressor. Oklara rollbeskrivningar där det inte tydligt framgår vad som förväntas av rollen nämns som den största orsaken till att rollkonflikter uppstår. (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991)

Även att inneha många olika roller kan upplevas som stressande då man inte riktigt kan skilja dem åt eller känna att man har tid till dem alla. Det kan vara att man har tilldelats alltför många formella roller på arbetet, eller att man har svårt att skilja de formella och informella rollerna åt. (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991)

### 3.5 En teoretisk modell för stress i projekt

De tre ovan nämnda begreppen, kontroll, socialt stöd och roll, vill vi här sammanföra i en teoretisk modell som utgör vår studies analysverktyg. Modellens syfte är att visa hur vi kopplar stress till projekt genom att tydliggöra de tre begreppens samhörighet med projekt.



Figur 2. Teoretisk modell, Andréen & Larsson (2003)

Modellen har för avsikt att ge en mer konkret bild av hur vi har valt att se på stress inom ramen för projekt. Eftersom studien tar sin utgångspunkt i projekt som studieobjekt utgör därmed projektet själva kärnan i modellen. Vår tanke är att det översta klotet ska symbolisera projektet med dess karakteristiska kännetecken såsom komplexitet, deadlines, resurssnålhet och specifik uppgift. Projektet hålls uppe av de tre begreppen, kontroll, socialt stöd och roll, vilka alla påverkar graden av stress i projektet.

Stress kan uppstå när en individ upplever att denne inte har kontroll över sin egen arbetssituation. Vi har tidigare belyst hur en låg egenkontroll kan leda till att en individ hamnar i en stressproblematik. Karaseks krav-kontrollmodell illustrerar bland annat hur kontroll och stress hör samman. Begreppet kontroll illustrerar denna typ av problematik i modellen.

Socialt stöd är av vikt för huruvida en individ kan hantera ett stressfyllt arbete. Att få stöd från sina arbetskamrater och möjlighet att prata om sina känslor och upplevelser gör att stress kan minskas eller undvikas. Även ett stöd från chefer och ledare kan inverka positivt på en stressfylld situation. Därmed innebär det att en avsaknad av arbetskamrater och gemenskap på arbetsplatsen kan bidra till att stress uppstår i högre grad på arbetet. Vidare bidrar en avsaknad av ledning och stöd från chefer att en situation kan förvärras än mer. Begreppet socialt stöd illustrerar denna problematik i modellen.

I arbetet agerar individen utifrån en roll som denne har i projektet. Om denna roll är oklar för individen eller dubbel, det vill säga att individen tvingas sitta på flera stolar, innebär det att stressen ökar i arbetet. Oklarheten är en bidragande stresskälla. Begreppet roll illustrerar denna problematik i modellen.

## 4. EN EMPIRISK BESKRIVNING AV STRESS I PROJEKT

*I följande kapitel har vi sammanställt våra intervjuer. Inledningsvis presenteras en sammanställning av de båda informantintervjuerna. Därefter presenteras en övergripande bild av respondentintervjuerna som åskådliggörs i form av två syntetpersoner.*

---

### 4.1 Volvo IT:s syn på stress

I detta avsnitt följer en redogörelse av de informantintervjuer som utförts. Som tidigare nämnts bestod dessa två intervjuer av dels en intervju med en enhetschef, dels en intervju med en person från HR-avdelningen. Intervjuerna kommer att redovisas tillsammans under ett antal huvudområden som de båda intervjuerna behandlat.

#### 4.1.1 Stressproblematik med projektorganisation

Det finns en tro om att projekt i sig inte är mer stressande än annan organisering hos både enhetschefen och HR-personen. Snarare tror enhetschefen att det är arbetslivet i stort som kan vara kärnan till stress genom att det finns en allmängiltig uppfattning om att allt ska gå snabbt och att vi individer ska vara stressade till en viss grad. Istället kan enhetschefen se många fördelar med att arbeta i projekt som gör att stress kan undvikas i en högre utsträckning. Exempelvis genom att arbete i projekt innebär att individen har en tydlig uppgift presenterad för sig och att löpande feedback ges eftersom en uppföljning av målen kontinuerligt görs.

Båda informanterna kan dock se att det finns en viss problematik förenad med projektorganisering. HR-personen lyfter att ett stort problem som de känner till är att när ett projekt avslutas har redan ett nytt projekt påbörjats. ”*Detta har man vetat sedan urminnestider.*” Anledningen till detta menar hon beror på att effektiviteten kräver det. Enhetschefen lyfter att projektledaren har en viktig del i hur ett projekt fungerar och huruvida det är stressande eller ej. Han menar att en projektledare kan både bidra till att det finns stress såväl som att det inte finns stress i projektet. Här ser han att det skulle kunna göras mer eftersom projektledare ibland utnämns lite väl lättvindigt. Detta tror han delvis skulle kunna lösas genom att ha en utarbetad standard för projektledare, så att vad som krävs av en projektledare blir mer konkret. Kurser och utbildningar inom projektledning tycker han saknas. ”*Problem i projekt beror nog mer på ledarskapet än på projektorganisationen.*”

#### 4.1.2 Orsaker till stress i projekt

Båda lyfter otydliga mål som en stor orsak till stress för individer som arbetar i projekt. Detta eftersom individen inte känner sig riktigt säker på sin uppgift och att det finns oklara förväntningar på uppgiften. Det kan vara ett problem att precisera uppgiften på grund av att kunden inte alltid kan definiera uppdraget. Detta kan vara ännu en orsak till stress. Enhetschefen tror inte att det är själva arbetstiden som är en orsak till stress eftersom övertid i någon större utsträckning inte förekommer inom företaget. Istället tror han att individen har för mycket ansvar. HR-personen menar att det inte enbart är jobbet som är orsak till stress utan att det ofta finns en problematik i privatlivet också. Hon kan se att de individer som har familj och barn är en grupp som har större problem med stress.

### **4.1.3 Legitimt att tala om stress**

Vad gäller huruvida det finns ett öppet klimat att diskutera och ta upp stressfrågor inom organisationen finns det delvis delade meningar mellan de båda informanterna. HR-personen menar att det beror mycket på gruppchefen hur klimatet är kring att diskutera stress. På HR-avdelningen arbetar de väldigt mycket för att försöka utbilda gruppcheferna att exempelvis bli uppmärksamma på symptom till stress bland sina medarbetare. Problemet är dock att när symptomen visar sig och uppmärksammas är det redan för sent. Det är en stor problematik att de inte vet hur de ska arbeta förebyggande med stressfrågor. Enhetschefen tror inte att det är riktigt legitimt att ta upp att arbetsbördan är för tung eller att man känner sig stressad. Detta tror han däremot inte är ett unikt fenomen för företaget utan att det gäller arbetslivet i stort. Han ser att det handlar mer om individens inställning till sig själv, att individen ser sig som lite viktig när denne har mycket att göra. Det ger en viss status att vara en upptagen person men innerst inne är det säkert så att individen inte tycker att det är riktigt OK att vara stressad.

### **4.1.4 Att uppmärksamma en stressad individ**

Enhetschefen menar att när en individ känner sig stressad sköts denna kontakt med projektledaren. Dock när det gäller större problem sköts kontakten med gruppchefen. Han menar att på företaget arbetar de med samtal för att komma tillrätta med stressproblem. Genom att samtala med vederbörande försöker de komma fram till orsaken till stressen, vilket i och för sig kan vara mycket svårt. Genom samtal försöker de att komma fram till vad som kan plockas bort för att underlätta arbetssituationen, men det kan också vara att individen har en för snäv uppgift att denne behöver mer ansvar för att kunna se helheten.

HR-personen tror att det är olika från fall till fall hur stressproblem uppmärksammas inom organisationen. På HR-avdelningen är det oftast gruppchefen som tar kontakt med dem när en anställd har problem med stress. Det händer dock ibland att även enskilda individer tar kontakt med dem och vill prata i förtroende. Ibland kan det handla om att det är just gruppchefen som är orsaken till stressen. Hon tror dock att det oftast är gruppchefen som uppmärksammar när en individ är stressad eftersom individen oftast inte själv märker att den är stressad. Det är också så att HR-avdelningen kan uppmärksamma när det finns en problematik genom att titta på sjukskrivningarna. De har märkt att det ofta är alarmerande när en individ har varit korttidssjukskriven mer än sex tillfällen på ett år. Här är det då viktigt att ta tag i det annars finns en stor risk att det kommer att bli en problematik kring denne individ. Dessa sex tillfällen är oftast bara en bråkdel av de tillfällen individen varit frånvarande från arbetet eftersom de har mycket tid att "bolla med" innan de behöver sjukskriva sig i form av komptid, semester, övertid och så vidare. Det har gjorts en jämförelse med individer som inte varit sjukskrivna vilka då haft kvar mycket av denna tid medan de personer som varit korttidssjukskrivna inte har någon tid kvar. Här brukar HR-avdelningen poängtera för gruppcheferna att försöka gå lite mer under skinnet och inte bara acceptera de argument som sägs. Hon menar att om inte gruppcheferna uppmärksammar problematiken kommer det inte att göras förrän det är för sent.

### **4.1.5 Arbete mot stress inom företaget**

Både enhetschefen och HR-personen har sett en ökad tendens till stressrelaterade problem under de senare åren. HR-personen menar att sjukskrivningarna ökar och de flesta av dessa har sin grund i stress.

På företaget finns ett övertidstak på 160 timmar om året vilket innebär att mer övertid än så får inte en anställd arbeta. Detta håller företaget en strikt kontroll på. En gång per år hålls ett medarbetarsamtal med den anställde och därefter görs en uppföljning av detta ett halvår efter samtalet. Detta hålls av gruppchefen. På företaget genomförs en undersökning, Volvo Attitude Survey (VAS), kontinuerligt där bland annat frågor kring trivseln på företaget belyses. Vidare menar enhetschefen att chefer försöker att föregå med gott exempel, exempelvis att inte skicka mail efter 17:00 eller på helger till sina medarbetare, eller att inte boka in möten före 8:00 eller efter 17:00. Företaget försöker att uppmana föräldrar att vara hemma då familjesituationen kräver detta. Vidare finns det bra tillgång till friskvård såsom motionsspår, gym, idrottsförening och så vidare. Enhetschefen menar att det faktum att företaget inte är börsnoterat märks genom att det finns en större långsiktighet än på börsnoterade bolag, något hans tidigare erfarenheter säger honom. Det finns också två stycken projekt som har startats på Volvo IT för att försöka arbeta förebyggande mot stress. (För en närmare beskrivning av dessa projekt, se bilaga 4.)

Det finns ett antal olika aktivitetsprogram som kan bli aktuellt för en individ inom företaget som lider av stress. Först kommer individen till Företagshälsovården och det är de som avgör vad för åtgärder som ska sättas in, inte företaget. Det är viktigt menar HR-personen att inte företaget ska vara inblandat i detta. På Företagshälsovården behandlas varje individ individuellt. Företagshälsovården skickar ofta individen vidare till en beteendevetare, där kognitiv terapi är vanligt att man använder sig av. De aktivitetsprogram som finns kan vara qui-gong, styrketräning terapi och så vidare. Ibland kanske enda lösningen är att byta arbete. *”Problemet är inte att ta hand om de sjuka, det kan vi, utan det svåra är att förebygga.”*

## **4.2 Två mönster av projektmedlemmarnas upplevelser av stress**

Sammanställningen av de nio intervjuerna med projektmedlemmarna kommer att presenteras nedan som två syntetiska fall, Adam och Bodil. Adam representerar en person som upplever sig som mer stressad i projektet, medan Bodil är en person som upplever sig som mindre stressad. Tyngdpunkten kommer att ligga på Adam, då två tredjedelar av respondenterna, sex av nio, upplevde stressproblematik. Vi kommer nedan att göra en första presentation av Adam och Bodil. Deras upplevelser kommer sedan att vidareutvecklas mer i nästa kapitel.

### **4.2.1 Adam**

Adam är 37 år gammal och har varit yrkesverksam i nio år, varav sex år i projekt. Han upplever sig för tillfället som mer stressad än inte stressad, och menar att det finns olika faktorer som påverkar hans situation. För Adam är det väldigt viktigt att ha ett visst mått av kontroll över sin situation. Det kan vara allt från att veta vad som händer från dag till dag, till att få information så att han kan fatta riktiga beslut. Han menar att ibland kan han komma till arbetet och inte veta vad som ska göras under dagen. Det kan dessutom bli många olika bud från olika personer i projektet om vad som ska göras. Han kan inte planera sitt arbete långsiktigt eftersom det hela tiden görs nya ändringar, och han upplever det som frustrerande när han har planerat något som sen går om intet. Adam saknar en chef eller ledare som har koll på vilket håll alla springer åt i projektet. Han har märkt att han reagerar på situationer som dessa med att han blir mindre effektiv och att han glömmer saker lätt.

I projektet är alla väldigt beroende av varandras kunskap och hjälp, vilket kan leda till problem. Eftersom alla har fullt upp med sina egna arbetsuppgifter, och att nya ändringar görs

hela tiden, kan det leda till att man inte hinner klart med sitt arbete i tid. Det råder en osäkerhet om vad folk arbetar med i projektet och ingen tar ansvar för att delge viktig information inom projektet. *"Man känner sig som en detektiv."* På grund av projektets komplexitet och tidspress blir det än svårare att skaffa sig den information som krävs. Adam beskriver det så här: *"I slutändan resulterar det i att man inte kan leverera i tid och då får man stå till svars för något som man inte själv kunde påverka. Det är frustrerande att inte hålla något man lovat."*

Vidare tar Adam upp problematiken med att besitta många olika roller då han har flera olika ansvarsområden. Han påpekar dock att det för det mesta är roligt med variation, men stressen med många ansvarsområden märks främst när det kör ihop sig. *"Ibland skulle man önska att man bara hade ett ansvarsområde. Man har ingen tid att göra mer långsiktiga lösningar utan man får mest släcka bränder. Ett av mina områden är så omfattande att det hade varit nog för en heltidstjänst."* Adam tvingas därför ständigt prioritera mellan de olika ansvarområdena och ingenting blir helt klart. En känsla av att inte rätta till uppstår.

Adam tar även upp att de roller man har ofta finns nedskrivna på papper men att dessa inte är tydliga i praktiken. Detta skapar en osäkerhet då han inte vet vad som förväntas av honom. Detta leder till stress eftersom i rollen ligger en viss grad av förväntning. *"Oftast vill man ju leva upp till dessa förväntningar men när man inte vet vilka de är blir det svårt."* Oklara roller leder även till att man inte vet andras roller i projektet. Ingen vet vem som gör vad, vem man ska vända sig till för att få svar på en viss fråga eller vem som ansvarar för vad. Adam kommer ihåg att han i ett tidigt skede av sin anställning ställde frågan om vad folk gör i projektet. Det visade sig att medarbetarna i projektet inte kunde svara honom på denna fråga.

Adam upplever ibland att det är dålig stämning på arbetet, och det blir extra påtagligt när alla är stressade. *"Alla går omkring och är lite frustrerade."* Han upplever inte att de stöttar varandra utan påstår snarare att klimatet i projektet är väldigt hårt periodvis. *"Det är en hård och tuff attityd."* En gång när Adam ställde en fråga till en medarbetare svarade denna: *"Det ska du skita i."* Vidare saknar han någon i projektet som tar hand om de lite mjukare frågorna. *"Vi måste ju ha lite trevligt också ibland."* Han upplever sig också som relativt ensam i projektet. Det finns ingen gruppkänsla. Visst pratar de med varandra och försöker hjälpas åt, men: *"När det verkligen gäller så är man ändå ensam."* För att öka gemenskapen och samtidigt stressa av lite har vissa i projektet börjat ta fikaraster tillsammans. Men fortfarande är det vanligast att man hämtar en kopp kaffe och sen går tillbaks till sitt skrivbord. *"Det är det som är normen, det är det som är det normala här."* Det är inte ovanligt med kommentarer som: *"Jaha, så här sitter ni och fikar nu igen."*

Adam tycker inte att det är direkt legitimt att ta upp och prata om stress. Han tror att det finns en oskriven regel att *"det pratar man inte riktigt om"*. För vissa kan det ses som ett svaghetstecken om man skulle ta upp det. Om man däremot skulle behöva ta upp stressproblem känner Adam att det inte klart och tydligt framgår med vem han ska prata. Ibland kan han känna att det är med projektledaren och ibland med gruppchefen. Han vet att det är gruppchefen som har personalansvaret, men oftast har han ingen kontakt med gruppchefen eftersom denne inte finns i samma byggnad. *"Man är så långt ifrån sin gruppchef. Det blir ju fel att denne har personalansvar när denne aldrig träffar oss"*. Adam hade även önskat att det arbetades lite mer aktivt med stressfrågor, i alla fall så att man vet vart man ska vända sig. Som läget är nu hänger det på individen själv att ta tag i sin situation. *"Det räcker inte att man ska gå ut på en hemsida och titta på hur man tar sig till Företagshälsovården."*

Att sitta i kontorslandskap är i sig inte stressande enligt Adam, men landskapet är inte väl organiserat som det är nu. Man sitter för tätt och det är för mycket spring och prat. Han saknar kontroll över sin egen arbetsro och han menar att kontorslandskapet borde organiseras så att han skulle sitta närmare sina medarbetare, för som det är nu sitter alla utspridda i kontorslandskapet. Dessutom har Adam ingen egen arbetsplats utan när han kommer tillbaka från exempelvis ett möte kan det hända att någon har tagit hans arbetsplats. *"Då står man där."* Han tycker också att det skulle kunna gå att göra det lite trevligare med exempelvis lite gröna växter.

Adam arbetar inte så mycket övertid. Han menar att det ofta periodvis förekommer övertid inför en leverans eller deadline, men att det inte är något konstant. De gånger han jobbar övertid beror det oftast på honom själv och hans krav på att bli klar i tid. *"Gruppchefen kräver bara att man ska jobba sina 40 timmar i veckan, så någonstans vilar det ett ansvar på en själv."* Därav upplevs inte övertid som en stressfaktor. Däremot tar Adam ofta med sig arbetet hem psykiskt. Har man det stressigt på jobbet upplever han att han har svårt att koppla av när han väl är ledig. *"Man tar alltid med sig arbetet hem, man ska ju tillbaka nästa dag."* Ibland upplever Adam att hans stress på arbetet följer med honom hem och går ut över familjen. *"Det har tyvärr hänt några gånger nu att det har följt med mig hem och gått ut över min familj. Stressen hänger kvar. Jag vill inte gärna erkänna det, men det gör väl det."* För att försöka må bra och undvika stressen försöker dock Adam att hinna med fysisk träning på fritiden.

Avslutningsvis konstaterar Adam att det inte är arbetsbelastningen i sig som är stressande utan att stress orsakas av andra faktorer. *"Problemet är inte att jobba mycket. Stressen är att man känner sig otillräcklig, att man bollas runt och att man känner sig otrygg"*.

#### **4.2.2 Bodil**

Bodil är 35 år gammal och har precis som Adam varit yrkesverksam i nio år, varav sex år i projekt. Skillnaden gentemot Adam är att hon inte upplever sig som direkt stressad, även om situationen på arbetet många gånger är stressande. Bodil menar att hon visst kan se stressproblematiken i projektet men att hon kan hantera den på ett eller annat sätt. Hon inser att de gånger då hon endast haft ett ansvarsområde har hon märkt att hon blivit mindre stressad. Bodil anser också att fysisk träning är en viktig del i att hantera stressen eftersom det är den bästa ventilen mot stress.

För Bodil verkar det som om inställningen till stress är avgörande. Hon menar att man måste acceptera en viss grad av osäkerhet. *"Med tiden lär man sig att jobba med mer abstrakta mål och jag tror att det är förutsättningen för att göra ett bra resultat."* Hon påstår vidare att visst känner hon oftast ett visst mått av stress, men hon har accepterat att hon inte alltid hinner bli klar med allt. Det beror också på hur man definierar begreppet stress. *"Så länge man kan uppleva stress som något positivt är stress inget problem"*

Bodil menar vidare att stress är något som man skapar själv. Att till exempel inte hinna med en leverans är inget som leder till något livshotande inom deras bransch. Hon gör en liknelse med sjukvården där hon menar att om en läkare inte opererar i tid kanske patienten dör, medan om hon blir sen med en leverans kan hon alltid leverera månaden efter. *"I relation till andra arbeten så har vi det otroligt bra. Relativt sett borde vi inte prata om stress i den här branschen tycker jag, eftersom ofta händer det inget om vi blir sena med leveranser."*

Stressen skapas därför hos en själv. Har hon sagt att hon ska leverera till en viss dag så vill hon göra det, därav anser hon att kraven och stressen kommer mer från henne själv än från andra.

Det hon kan se som stressande är att ingen har helhetsgreppet över projektet, samt att mycket förändras under resans gång så att hon kan inte planera en vecka i förväg på grund av mycket korrigeringar. Bodil tycker att uppgiften i projektet är klar och tydlig samt att hon kan se sin roll. Hon saknar dock kontroll över helheten eftersom ingen har totalansvaret. *"Man är lite för mycket av en fixare och man ser för lite vad som ska göras på lång sikt."* Bodil menar att ofta hinns inte ens det mest akuta med, inte ens de uppgifter som måste göras. *"Det är alltför många som rycker i en och man slutför ej det man måste."* Men hon menar att eftersom det alltid har varit så, så får man acceptera läget. Bodil säger att hon under årens lopp lärt sig att hantera stressen och att om hon hade börjat arbeta i projektet nu hade hon haft större problem med stress tror hon.

Bodil hade önskat att stressproblematiken löstes på ett bättre sätt. Eftersom projektledaren inte har något personalansvar är det svårt att få ett tydligt chefskap när det gäller personalens hälsa. Detta eftersom det mellan projektledaren och gruppchefen inte finns någon samordning vilket leder till ett stort glapp. *"Gruppchefen, som har personalansvar, ser inte om en person börjar må dåligt eftersom gruppchefen inte ingår i projektet."*

Hon upplever förvisso att man är ganska ensam i projektet, men hon känner sig inte utelämnad för det. *"Alla täcker upp för varandra så gott man kan, och man behöver inte mörka om det är något man inte har hunnit med."* Den psykiska arbetsmiljön upplever hon som bra och menar att folk tar hänsyn till varandra. *"Det är inte ett tufft klimat, däremot ett rakt och öppet klimat."* Dock ser hon att stämningen påverkas negativt inom organisationen då folk är stressade. Detta eftersom folk retar upp sig och blir irriterade. Bodil påstår även att kommunikationen försämras vilket i sin tur leder till ökad stress.

När det gäller att ta upp stressfrågor så upplever Bodil inte att det är något problem, utan, det är legitimt att ta upp och ingen tittar snett om man gör det. *"Det finns säkert ett öppet klimat att ta upp det, men jag kan inte påstå att vi gör det så ofta. Vi nämner ju sällan ordet stress."* Hon menar att stress inte är något hemlighetsfullt men ofta har alla mycket att göra och alla är lite stressade till mans. Det är enligt henne inget unikt att uppleva stress. Dock kan Bodil tycka det är svårt att veta vem man ska vända sig till eftersom man har bollat runt och gjort om de olika chefsrollerna. *"Hade linjen varit lite starkare hade det varit en fördel. De borde gå in mer och titta på projektet. Jag tror det finns möjlighet till förbättring."* Hon tror dock att informationskanalerna finns, men att de inte är helt klara. Särskilt när det gäller linjen. *"Vad ska linjen Volvo IT ta hand om och vad ska projektet Volvo IT ta hand om?"*



## 5. STRESS PÅ VOLVO IT KOPPLAT TILL VÅR TEORETISKA MODELL

*I följande kapitel kommer vi föra en diskussion utifrån det som framkommit i våra intervjuer kopplat till de tre begreppen kontroll, socialt stöd och roll som ingår i vår teoretiska modell, för att se vad det är i projekt som orsakar stress.*

---

### 5.1 Kontroll

Vad avser begreppet kontroll har vi funnit mycket från våra intervjuer som vi tycker har sin koppling till detta begrepp. I följande analysdel kommer ett fokus att ligga på den tidigare beskrivna Karaseks krav-kontrollmodell vilken vi presenterat under begreppet kontroll. Denna modell har, som numera är bekant för läsaren, sin utgångspunkt i att graden av beslutsutrymme kopplat till de krav som ställs på en individ är av betydelse huruvida stress uppstår eller ej.

#### 5.1.1 Helhetsbild saknas

Adams situation definieras bland annat av att han saknar en övergripande bild av hur projektet fungerar och åt vilket håll man arbetar i projektet. Vi kan därmed konstatera att en helhetsbild över det projekt som han ingår i verkar saknas. Detta blir tydligt om vi ser till den osäkerhet som han upplever gällande hur ansvaret är fördelat inom projektet. Exempelvis upplever han en osäkerhet över vad projektmedlemmarna arbetar med samt att det inte finns någon som tar ansvar för att delge viktig information. Vidare ser vi att projektmedlemmarna är osäkra på vad var och en arbetar med inom projektet och vem som ansvarar för vad. Adam uttryckte det enligt följande: *"Det har hänt att jag har trott att folk arbetar med något men det har sedan visat sig att så är inte fallet."*

Vi kan konstatera att det råder en otydlighet inom projektet med avseende på ansvarsfördelningen av arbetsuppgifterna, vilket också är något som Bodil upplever som stressande. Hon går omkring med en känsla av att medlemmarna arbetar med en massa olika saker och att de är lite här och där och arbetar och att ingen i projektet egentligen vet vad alla arbetar med. Vi upplever att det finns en problematik i att projektdeltagarna inte har denna bild klar för sig. Höga krav uppstår därmed för individen att själv klara av att lösa sin uppgift eftersom denne inte alltid kan få den information som krävs på grund av att det finns en osäkerhet över vem som innehar informationen. Här ser vi att det blir tydligt att en minskad grad av egenkontroll blir gällande och att höga krav uppstår gentemot individen vilket kan bli en stor stresskälla för denne. Detta bekräftas också av Grimshaw (1999) som menar att den psykiska stressen uppkommer av krav i en arbetssituation och dess utsträckning av att kunna fatta beslut i att möta dessa krav i sin arbetssituation.

Dessutom är det inte bara osäkerheten över hur ansvaret är fördelat mellan projektmedlemmarna som bidrar till att en helhet är svår att se. Vi kan också se att det råder en otydlighet i själva projektets strukturella ansvarsfördelning. Inom projektet finns ett antal olika projekt- och teamledare som på papperet möjligtvis har definierade ansvarsområden, men som inom projektet sedan blir otydliga. Eller som Adam uttrycker det: *"Jag saknar någon som har koll på åt vilket håll alla springer."* Detta förstärks också av det faktum att en

bakgrund till historik och beslut sällan finns att tillgå eller ges. Detta gör att det för Adam blir svårt att se skälet till varför ett beslut har fattats, vilket han också har märkt gäller för de flesta inom projektet även för delprojektledarna. *”Utan förankring och motivering blir det stressande.”*

Här lyfts ytterligare en problematik i att en helhet saknas inom projektet i och med att projektmedlemmarna upplever att det saknas någon som håller samman projektet. På grund av att det är så svårt för Adam, men också för Bodil, att se ett sammanhang i projektet blir graden av den upplevda kontrollen låg. Vi ser att det uppstår en osäkerhet framförallt hos Adam om vad det är för projekt som han ingår i eftersom han inte ens vet vad sina medarbetare arbetar med och framförallt inte vem som är ansvarig för vad. Zika-Viktorsson et al (1998) visar i sin undersökning bland annat att gemensamma diskussioner kring projektets mål och genomförande förbättrar möjligheten till att planera det egna arbetet samt att problem och vägval i projektet blir synliga vilket bidrar med en möjlighet att se det egna arbetet i en helhet. Här går att dra paralleller till vårt projekt där projektmedlemmarna upplever att ingen ansvarar för att delge information. För att kunna se helheten bättre i projektet torde diskussioner och information kunna vara bidragande. Det saknas dock forum för detta idag inom projektet vilket också har framkommit i intervjuerna.

### **5.1.2 Flera ansvarsområden**

Adams upplevelse av att inte ha kontroll över hur projektet i stort fungerar leder oss in på individens situation och dennes ansvar inom projektet. Adam upplever även sin egna arbetsituation som påfrestande och stressande. Detta eftersom han har flera områden och uppgifter som han är ansvarig över. Han belyser att han inte alltid känner sig säker på vad som är hans ansvar eller inte, vilket upplevs som mycket stressande. *”Ibland skulle man önska att man bara hade ett ansvarsområde.”*

Bodil upplever också att flera ansvarsområden kan vara mer stressande. Vi ser att hon bekräftar i detta avseende vad Adam upplever, genom att hon märkt att stressen blivit mindre för hennes del när hon bara har haft ett ansvarsområde och därmed också vetat vad detta ansvar innebar.

Att bli avbruten och att inte få göra ett arbete klart är ett stressmoment för Adam. Ännu en aspekt som visar sig vara stressande är när kontroll saknas över vad han ska göra från den ena dagen till den andra. *”I morgon ska du vara ute i Torslanda, idag ska du göra det här.”* Det uppstår då en situation för honom som gör att det blir svårt att känna att han har kontroll över sitt arbete. Detta går att koppla till Atkinson et al (2000) som benämner denna typ av situation som en okontrollerbar händelse, det vill säga en händelse som blir stressande för individen på grund av att denne inte kan kontrollera den. Avsaknaden av kontroll kommer exempelvis av att han blir avbruten för att göra något annat och då uppstår dilemmat att han kanske inte kommer att kunna göra klart i tid och hålla vad han har lovat. Detta blir för honom frustrerande och gör att stressen ökar. Ibland ökar även arbetsbelastningen eftersom enda lösningen emellanåt är att utföra alla de olika uppgifterna.

Resonemanget ovan kopplar vi till Karasek och hans krav-kontrollmodell. Höga krav ligger på individen genom att denne ofta har flera ansvarsområden som denne tvingas att prioritera mellan. Vidare är det uppenbart att beslutsutrymmet att kunna planera och fullfölja sina planer många gånger blir lidande genom att omprioriteringar hela tiden görs och dessutom ofta utan

motivering. Därav menar vi att det liknar det som i modellen benämns *spänt arbete*, där höga krav föreligger med ett litet beslutsutrymme för individen.

Vårt projekt visar på samma problematik kring brist på kontroll som Mulec och Castenfors (1999) belyser i sin studie. Deras studie visar att stress uppstår då koncentrationen är fokuserad på en högprioriterad uppgift och fokuseringen för arbetet i en handvändning prioriteras om. Något annat blir viktigare istället vilket gör, om individen inte har den övergripande bilden klar för sig, att en frustration uppstår kring dennes arbetssituation. Vi menar att i sådana situationer borde tydligare direktiv kring ansvarsfördelning och prioritering eftersträvas. Det skulle därmed leda till ett ökat beslutsutrymme och gå från det *spända* arbetet till det *aktiva*, vilket är att föredra enligt Karasek.

### 5.1.3 Information saknas

Vi ser vidare att avsaknaden och bristen på information har en inverkan på att Adam upplever sig stressad i projektet. En aspekt som lyfts gällande information är att denna ibland saknas när Adam ska fatta ett beslut. *"Jag behöver input. När jag inte får denna ser jag inte bakgrunden till de beslut som jag fattar, vilket jag ändå måste stå för på något sätt sedan."* Vi ser att när information saknas för honom blir den upplevda kontrollen mindre, vilket i sin tur bidrar med effekter som oro och stress. Utifrån vår studie ser vi att det inte är mängden information som är stressande utan snarare värdet på den information som individen får. Allvin (1998) menar att för mycket information skapar stress, men vi tror dock att den största stressorsaken snarare är att individen får felaktig eller ingen information alls.

En stor orsak till att information saknas för Adam är att han helt enkelt inte vet vem han ska vända sig till och söka information hos. Detta kan kopplas till vårt tidigare resonemang där vi belyste att det inte finns en tydlighet vem som ansvarar för vad men också att ingen tar ansvar för att information ska förmedlas. Genom att inte veta vem man ska vända sig till och söka information tvingas Adam att fatta beslut som inte alltid har en grund att stå på. Detta ser vi utgör en stor källa till att han upplever stress och en oro över att kanske inte ha fattat ett riktigt beslut. Ett beslut blir dessutom svårt att motivera när han inte har den bakgrund och information som han behöver. Här är inte problemet, som vi ser det, att Adam inte har tillräckligt beslutsutrymme. Istället ser vi att det tvärtom i dessa situationer finns ett relativt stort beslutsutrymme för Adam många gånger, då han i princip kan fatta vilket beslut som helst. Problemet är däremot att han saknar information till att kunna känna sig säker i det beslut som han tvingas ta och att den osäkerhet som då uppstår blir avgörande till att Adam upplever stress. I dessa situationer när det finns beslutsutrymme men där kraven är höga liknar arbetet mer det Karasek benämner som *aktivt*. Även om Adam befinner sig i det aktiva arbetet upplever han ändå stress på grund av informationsbrist. Denna aspekt tycker vi att Karasek delvis bortser ifrån i sin modell.

### 5.1.4 Otydligt ledarskap

Vad gäller den ovan beskrivna problematik som finns i projektet menar vi bland annat visar på att en otydlighet vad gäller ledarskapet är påfallande. Detta bekräftas både av Adam och Bodil. Adam menar att det är svårt att veta vad som förväntas av honom då detta inte är uttalat på ett tydligt sätt. Därför behöver han en chef som också kan hjälpa honom att prioritera sina arbetsuppgifter, detta eftersom han ofta redan har en arbetsbörda som är tillräcklig. När han då får en fråga om han kan lösa en uppgift uppstår en stor osäkerhet kring huruvida han ska prioritera sina arbetsuppgifter. *"Det är svårt att säga nej, mycket på grund av att jag ser att*

*jag kan göra nytta. Jag saknar en chef, någon som kan hjälpa mig att prioritera mina arbetsuppgifter.”*

Bodil belyser också att dålig ledning är en stressande orsak i projektet. Hon menar att projektledningen inte alltid styr upp som de borde. *”Inga tydliga direktiv, lite flummigt nästan. Vi ska göra det här, och så hoppas man att någon ska ta tag i det hela.”* Intressant kopplat till detta är att även enhetschefen betonar projektledarens roll som viktig vad gäller huruvida stress i projekt finns eller inte. *”Problem i projekt beror nog mer på ledarskapet än projektorganisationen.”*

Återigen är det en avsaknad av kontroll som upplevs i en sådan här typ av situation samtidigt som arbetsbelastningen upplevs som stor. En stor frustration uppstår över arbetet där bristen av kontroll över prioritering av arbetsuppgifter gör att en rädsla att inte kunna motsvara förväntningar uppstår. Detta går i enlighet med Karaseks krav-kontrollmodell och det *spända arbetet*, vilket motsvaras av höga psykologiska krav och små påverkansmöjligheter i situationen.

Vi ser att det också handlar till stor del om att alla de olika led av projektledare, teamledare och delprojektledare upplevs som förvirrande och nästan omöjligt att veta vem man ska ta vad med. Det är inte bara uppifrån och ned som detta problem verkar finnas, utan även i sidled mellan de olika projektmedlemmarna genom att de exempelvis inte vet vad var och en arbetar med. Detta kommer vi att belysa mer när vi diskuterar kring begreppet roll.

Att ledarskapet brister i projektet menar vi kan ha sin förklaring till projektet i sig. Packendorff (1993) lyfter att ett projekt har egenskaper såsom exempelvis en specifik uppgift, deadline och prestationsmått. Kopplat till projektets egenskaper menar vi att det finns en risk i att ledarskapet enbart har ett fokus på projektmodellen såsom att hålla deadline och att hålla nere kostnaderna inom projektet. Vidare menar vi att bristerna i ledarskapet kan ha sin förklaring i det glapp som uppstår mellan organisationens linje och projektet. I projektet finns det exempelvis ingen chef eller projektledare som har personalansvar, då detta ansvar som bekant ligger på gruppchefen som tillhör linjeorganisationen. Här föreligger ett dilemma eftersom gruppchefen inte sitter stationerad på plats i projektet. Adam menar: *”Det blir ju fel att denne har ett personalansvar när denne aldrig träffar oss.”* På grund av detta menar vi att det borde vara näst intill omöjligt för gruppchefen att kunna uppmärksamma huruvida en individ i dennes arbetsgrupp är stressad eller inte mår bra. Glappet som uppstår mellan linje och projekt tror vi bottenar i den inbyggda svårighet som finns i en matrisorganisation som Hatch (2002) beskriver där det råder en slags inbyggd konflikt mellan linjen och projektet. Vi tror att den illustrerade problematik som råder vad gäller ledarskapet inom vårt projekt visar på en vinkling av den konflikt som Hatch talar om.

### **5.1.5 Arbetsbelastning och övertid**

Vad som är intressant för både Adam och Bodil är att båda upplever sig ha en kontroll över sin arbetstid. Övertid är något som inte är vanligt förekommande i någon större utsträckning, vilket också bekräftas av både Adam och Bodil samt enhetschefen. Därmed kan vi konstatera att övertid och alltför tung arbetsbelastning inte är ett stort problem för projektmedlemmarna. Användningen av en tidsram är en naturlig del vid arbete i projekt. (Engwall, 1999) Med tanke på att deadlines sätts för att hålla denna tidsram är det lite förvånande att inte de intervjuade upplever att arbetstiden är mer påfrestande än vad som framkommit av deras svar. Detta blir än mer intressant om det kopplas till den tidigare empiriska forskning som finns

kring projekt, där just hög arbetsbelastning och övertid visat sig vara bidragande till stress vid projektarbete, exempelvis, Hovmark & Nordqvist (1996) eller Rissler (1978, 1993).

Vår studie visar således på att övertid och deadlines inte utgör huvudsakliga faktorer i att skapa stress i projekt. Däremot ser vi i detta avsnitt att det i en större utsträckning handlar om att individen inte har en kontroll utifrån ett otydligt ledarskap, många ansvarsområden och en avsaknad av helhetsbild. Bodil uttrycker det följande: *”Det har inte att göra med att det är för mycket att göra utan att jag inte vet åt vilket håll jag ska eller hur jag ska göra.”*

## **5.2 Socialt stöd**

Atkinson et al (2000) hävdar att en bra copingmetod för att hantera stress är känslan av socialt stöd. Ju mer stöd en individ upplever desto större förutsättningar har denne att hantera sin stress. Jürisso (2001) menar vidare att brist på socialt stöd på arbetsplatsen främst beror på bristande kontakt och kommunikation med arbetskamrater och chefer, till exempel att inte få stöd av arbetskamraterna i en svår och pressad situation. Med detta i åtanke är det intressant att se hur socialt stöd påverkar stress i projekt.

### **5.2.1 Emotionellt stöd**

Om vi ser till vad Jürisso (2001) kallar det emotionella stödet, det vill säga känna tillhörighet och trygghet med andra, så kan vi se att upplevelserna skiljer sig åt i projektet. Adam upplever att stämningen i projektet inte alltid är så bra och vi ser att en rad faktorer pekar på det. Han känner sig ofta utlämnad och ensam i projektet och menar att klimatet är hårt och tufft. *”Det finns ingen grupp känsla i projektet, utan det är lite av ett tufft klimat. Det finns ingen som försöker lindra fallet eller vaddera väggarna för dig.”* Bodil däremot upplever också ensamhet i projektet men utifrån hennes svar ser vi att hon inte känner sig utlämnad för det. Klimatet beskriver hon snarare som öppet och rakt. Att klimatet beskrivs som dels hårt och tufft av Adam, och dels som öppet och rakt av Bodil, tyckte vi var en intressant iakttagelse som visar på att samma situation kan upplevas så olika beroende av person. Att deras upplevelser skiljer sig så mycket åt tror vi kan ha sin förklaring i att Bodil är mer självständig och trivs med att arbeta ensam och har därför inte samma behov av socialt stöd i projektet som Adam. *”Jag har och får det stöd jag behöver.”* Vad båda personerna däremot bekräftar är att stämningen blir sämre i projektet när projektmedlemmarna är stressade, då folk retar upp sig och blir lättare irriterade. Detta bekräftas också av Bernstein et al (2000) som beskriver hur individen kan få humörsvängningar och bli lättirriterad när denne blir stressad.

Utifrån Adams upplevelse angående att det inte är riktigt legitimt att ta upp om man känner sig stressad eftersom det kan upplevas som ett svaghetstecken, tolkar vi det som att det verkar finnas en viss grad av prestige i projektet. Att erkänna att man kanske inte mår så bra en dag verkar inte vara helt legitimt att berätta. Detta överensstämmer dock inte med Bodil som menar att eftersom alla är stressade i projektet är det inget man behöver prata om. Stress är något självklart. Oberoende av Adams eller Bodils upplevelse kan vi se att stress för dem verkar vara något som uppfattas som en självklarhet när det gäller projekt, nästan som om det skulle kunna utgöra ett av de kännetecken Packendorff (1993) ser som utmärkande för projekt. Bodil bekräftar det genom att säga att alla vet om att man är stressad, nästan som att så ska det vara. Adam bekräftar det genom att påstå att han skulle uppfattas som svag om han visade att stressen han upplever i projektet skulle vara något negativt. Det finns tydligen en grundläggande uppfattning hos projektmedlemmarna att stress är något som ska ingå i ett

projekt och som är något man måste acceptera. Detta bekräftas också av enhetschefen som menar att ofta ligger uppfattningen om stress hos individen själv, då enhetschefen upplever att många försöker ge sken av att det ligger en viss status i att ha mycket att göra, trots att individen innerst inne inte mår så bra av stressen.

Ett ökat socialt stöd bland projektmedlemmarna skulle säkerligen underlätta när det gäller att ta upp och diskutera denna problematik. Istället för att acceptera stressen borde de prata med varandra eftersom människan enligt Levi (1985) mår bättre då hon får ge och ta emot socialt stöd. Genom samtal med varandra skulle de kunna uppmärksamma problemet samt göra det mer legitimt att prata om. Detta går att koppla till Ashford (1988) som exempelvis visar i sin undersökning att de individer som delar oro och bekymmer med varandra upplever mindre stress.

### **5.2.2 Informativt stöd**

Vidare ser vi att vad gäller det sociala stödet i form av vad Jürisso (2001) kallar informativt stöd upplever Adam att det inte fungerar fullt ut, det vill säga han får inte de råd och det stöd han skulle behöva för att lösa sina uppgifter. Det beror delvis på andras oklara roller och känslan av att inte veta vem man ska fråga vilket vi kommer att belysa under nästa avsnitt angående roll. Han framhåller dock framförallt att projektmedlemmarna undanhåller information från varandra, vilket försvårar det egna arbetet då de är väldigt beroende av andras kunskap och information i projektet. Alla verkar bevaka sina intressen hårt och informationen blir deras triumfkort gentemot övriga projektmedlemmar. *"Det kan nästan bli ett politiskt maktspel."* Vi ser att undanhållandet av information ligger i att det kan råda vissa konflikter inom projektet och att detta påverkar huruvida projektmedlemmarna delger varandra information eller ej. Förklaringen till att det informativa stödet inte fungerar skulle kunna ligga i enlighet med Maslash & Leiter (1999) som menar att konflikter sliter sönder nätverket av socialt stöd och gör det mindre troligt att människor ställer upp för varandra.

Bodil har också känt av det här med att man håller inne med information, men hon tror att det mer sker på en omedveten nivå. *"Ibland reflekterar man inte över att andra påverkas av det jag vet och gör."* Om undanhållandet av information sker medvetet eller omedvetet vill vi ha osagt. Däremot kan vi se att då grupp-känslan inte är utpräglad i projektet samt att det sociala stödet inte är så stort, kan det vara så att projektmedlemmarna inte på ett naturligt och självklart sätt delger sin information eftersom de inte känner samhörighet med varandra. Hade det sociala stödet varit bättre i projektet hade informationsutbytet förmodligen skett på ett mer naturligt sätt och därmed hade troligtvis stressen när det gäller att klara av och lösa sina uppgifter minskat.

### **5.2.3 Värderande stöd**

Jürisso (2001) tar även upp det värderande stödet, det vill säga att få hjälp med att bedöma olika situationer och värdera olika förslag. Detta kan vi koppla till Adam som upplever att när det gäller att få stöd och hjälp att prioritera så brister projektet. Som vi nämnde tidigare tvingas individen i projektet prioritera mellan olika uppgifter på grund av att denne besitter så många olika ansvarsområden och roller. Detta upplevs av Adam som väldigt stressfullt. Som det är nu tvingas han prioritera och fatta beslut själv utan att veta vad som är viktigast och vad som bör prioriteras. Det går i enlighet med vad Atkinson et al (2000) kallar interna konflikter där stress uppstår för individen på grund av att denne tvingas ta ställning och välja mellan olika alternativ. Vi anser att Adam skulle behöva ett större stöd från sin chef så att han slipper

bli stressad på grund av att fatta ett felaktigt beslut. Detta bekräftas av Heany (1995) vars studie visar att stödjande chefer minskar stressen hos de anställda. Utifrån Adams berättelse ser vi att det värderande stödet fattas i projektet. Detta kan ha sin förklaring i, som vi tidigare nämnt, att chefskapet är otydligt. Eller som Adam säger: *"Det finns chefer på pappret men de finns inte tillgängliga i verkligheten."*

#### **5.2.4 Vilja till socialt stöd**

Men finns det då en vilja hos projektmedlemmarna att förändra det sociala stödet? Utifrån Adams intervju kan vi se att när han vill medverka till att skapa en social stämning och småprata lite så verkar han mötas av misstänksamhet. En gång ställde Adam en fråga till en annan projektmedarbetare och fick till svar att det skulle han skita i. Vid ett annat tillfälle hade Adam suttit och berättat om hur han brukade hantera och lösa vissa problem. Kommentaren som följde av en annan projektmedlem var: *"Kom inte här och försök mästra."* Vi ser även tendenser till att missunnsamhet mot varandra verkar finnas i projektet. Detta grundar vi framförallt på Adams berättelse att när vissa har valt att ta fikarast tillsammans för att bättra på den sociala stämningen, möts de av missunnsamhet från en del av projektmedlemmarna. *"Jaha, så här sitter ni och fikar nu igen. Ibland räcker det med en blick för att förstå vad de tycker om att vi fikar tillsammans."* Vi ser att Adam inte mår bra av dessa kommentarer och att stressen förvärras. Vi får en känsla av att projektmedlemmarna möjligtvis inte fullt ut inser fördelarna med att öka det sociala stödet och sträva efter samarbete. Just vikten av socialt stöd lyfter Zika-Viktorsson et al (1998) fram i sin studie där de visar att projektmedlemmar som upplevde samarbete och laganda i projektet också upplevde lägre grad av stress. Detta bekräftas i vår studie av Bodil som upplever att det sociala stödet är bra, samtidigt som hon är mindre stressad än Adam. Vi ser alltså att socialt stöd och graden av stress är nära kopplat till varandra.

### **5.3 Roll**

När det gäller begreppet roll så framkom det i våra intervjuer att just rollproblematiken var en stor orsak som skapade stress hos projektmedlemmarna. Detta bekräftas av olika författare till exempel Lennér-Axelsson & Thylefors (1991) som har visat att just roll kan vara en källa till osäkerhet och stress. I vår studie var det framförallt roll ur tre perspektiv som framkom.

#### **5.3.1 Egen roll**

Att den egna rollen i projektet inte är klar och tydlig skapar en osäkerhet och upplevs av Adam som stressfullt då han inte vet vilket agerande som är rätt eller fel utifrån sin roll. *"Eftersom uppgifterna inte är så specificerade blir rollerna inte så väl definierade."* Så länge uppgiften inte är väl definierad, kan inte heller rollen definieras och vi anser att projektmedlemmarna på så sätt tappar tryggheten i sin roll. Denna problematik bekräftas av både enhetschefen och HR-personen som ser att oklar uppgift och oklara förväntningar skapar stress. Det vi kan urskilja är att det är just osäkerheten kring vad som förväntas av sin roll som är värst. Detta bekräftas av Adam då han menar att när han inte vet vad som förväntas av honom kan han inte leva upp till förväntningarna. *"Oftast vill man ju leva upp till dessa förväntningar men när man inte vet vilka de är blir det svårt."* Vi ser att det verkar råda förväntningar från projektmedlemmarna på att saker och ting ska göras av de andra i projektet. Ibland kan de komma och fråga: *"Gjorde du det? Fixade du det?"* Men som Adam sade: *"Hur ska jag kunna göra något när jag inte vet vad det är jag ska göra?"* Detta

resonemang bekräftas av Grimshaw (1999) som tar upp att en stor stressor när det gäller roller är att inte veta vad som förväntas av en.

Tydligare rollbeskrivningar, inte bara i teorin utan även i praktiken, tror vi är det som krävs för att skapa en ökad struktur och förståelse för rollen så att man kan komma till rätta med denna problematik i projektet. Detta anser vi är viktigt eftersom projekt i sig ofta är en komplex verklighet att arbeta i. Att i denna komplexitet inte veta sin roll blir således en stor stressorsak, vilket också intervjuerna pekar på. Detta bekräftar Lennéer-Axelsson & Thylefors (1991) som menar att just oklara rollbeskrivningar är det som skapar rollkonflikter för individen. Intressant att notera är att Bodil säger sig uppleva att både uppgiften och rollen är väl definierade, men menar att det snarare är avsaknaden av en helhetsbild som är stressande. Bodils inställning till sin roll kan sannolikt förklaras med hennes förmåga att acceptera en viss grad av osäkerhet.

### 5.3.2 Andras roll

Att inte veta sin roll är även ett problem för projektet i stort. Detta eftersom när projektmedlemmarna inte förstår sin roll fullt ut, kan de inte heller veta andras roller. Detta ser vi att Adam upplever som stressfullt. I projektet vet inte projektmedlemmarna vem de ska fråga när de vill ha hjälp med något eftersom de inte vet vem som kan vad. *"Ingen vet vem som gör vad, vem man ska vända sig till för att få svar på en viss fråga eller vem som ansvarar för vad."* Det blir således svårt att få fram rätt information från de övriga projektmedlemmarna. *"Ingen berättar någonting och när jag väl frågar så är det ingen som kan svara. Det verkar som om ingen i projektet vet vad det är vi ska göra."* Konsekvensen av detta blir påtagligt exempelvis när det gäller att få stöd och hjälp av andra i en viss fråga. Händelseförloppet som då följer är att individen slussas runt mellan olika personer eftersom ingen person kan hjälpa denne. Till slut hamnar individen i en situation där denne tvingas fatta ett beslut utan att veta om det är ett korrekt beslut. Denna situation torde vara en följd av de oklara rollbeskrivningarna som finns i projektet, där ingen vet sina uppgifter och befogenheter fullt ut. Denna problematik uppmärksammas av Tjäder (1999) som i sin studie såg att oklara rollfördelningar skapade osäkerhet och otydlighet hos individen. Vi kan också se att det finns en svårighet inbyggd i projektet eftersom varje projektmedlem mer eller mindre bidrar med en unik kompetens. Svårigheten i att vara så beroende av varandras kompetens kan vara problematisk att kringgå i och med uppgiftens komplexitet och att alla mer eller mindre är specialister inom sitt område. Därmed vill vi hävda att det blir än mer viktigt i och med detta beroende att rollerna är tydligt definierade så att det bestämt framgår vem som ansvarar för och arbetar med vad.

Det finns inte bara en osäkerhet i andras roll när det gäller arbetsrelaterade frågor. Vi ser även att andras roller brister när det gäller vetskapen om vem man ska vända sig till i andra ärenden. Exempelvis visar detta sig tydligt när det gäller till vem man ska vända sig om man känner sig stressad. Bodil uttryckte det enligt följande: *"Det kan vara svårt att veta vem man ska vända sig till eftersom man har bollat runt och gjort om de olika chefsrollerna."* Enhetschefen menar att det i första hand är projektledaren som man tar detta med och att det är mer i större frågor som man talar med gruppchefen. Denna bild delas inte av varken Adam eller Bodil vilka menar att det inte alls är tal om att vända sig till projektledaren med denna typ av frågor och problematik. Här råder det alltså delade meningar om vem som innehar vilken roll. Detta utgör enligt oss ett problem på grund av att om det inte ens råder en klar uppfattning om huruvida till vem man ska vända sig med dessa frågor är det inte heller troligt att individen kommer att söka någon att ta upp detta med.



### 5.3.3 För många roller

Vi ser att både Adam och Bodil besitter flera ansvarsområden och detta leder i sin tur till att de har flera roller i projektet. Både Adam och Bodil känner ofta att de tvingas prioritera mellan de olika rollerna, vilket skapar rollkonflikter som leder till att de känner sig stressade. Detta resultat bekräftas av Zika-Viktorsson et als (1998) studie där de såg att arbete i flera projekt samtidigt leder till stress. Ju fler projekt man hade samtidigt, desto större belastning och stress upplevde man. Vi ser att det är av samma problematik i vår studie. Vi upplever att både Adam och Bodil har för mycket ansvar lagt på respektive roll som de besitter. Adam uttrycker det så här: *"Det är för mycket jobb lagt på min roll. För mycket att göra, för mycket ansvar och det blir ju då väldigt höga förväntningar från andra på att det här ska man klara av och hinna med."* Vi anser att det på grund av de många olika roller som projektmedlemmarna tvingas besitta i projektet blir det svårt att leva upp till de olika förväntningar som andra har på respektive roll.

Ett konkret exempel på hur många roller kan skapa stress är när Adam känner att hans situation blir honom övermäktig då han tvingas hålla många olika roller vid liv samtidigt i projektet. Han kan då komma på sig själv med att stå helt handfallen och inte kunna prestera någonting. *"Jag kommer i något slags dödläge där jag inte kan gå framåt. Jag får inget gjort. Klarar inte ens av att gå och hämta mig en kopp kaffe. Det bästa är nästan att bara gå hem, för jag får inte något gjort."* Den här problematiken tas upp av Lennéer-Axelsson & Thylefors (1991) som menar att om individen inte kan skilja sina roller åt eller inte har tid till dem alla så skapar det stress för denne.

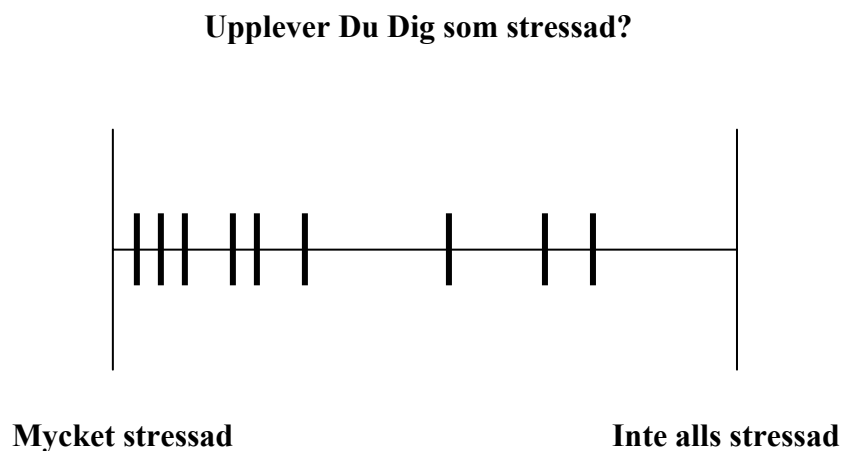
## 6. VÅR AVSLUTANDE OCH SAMMANTAGNA BILD AV STRESS I PROJEKT

*I följande kapitel vill vi sammanfatta den diskussion som vi förde i föregående kapitel. Vi vill även visa på vad studien har lett till i andra avseenden genom att lyfta fram några reflektioner som uppstått utifrån vår studie. Slutligen görs en vidareutveckling av vår teoretiska modell som visar på vilket sätt vi anser att vår studie kan ligga till grund för vidare forskning inom området stress i projekt.*

---

### 6.1 Sammanfattning av vad som orsakar stress i projekt

När vi inledde arbetet med vår studie utgick vi ifrån att det fanns stress i projekt, vilket vi belyste i vår problemdiskussion. Det som vi däremot fann överraskande var att projektmedlemmarna visade sig vara mer stressade än vad vi hade förväntat oss. Som vi tidigare nämnt inleddes intervjuerna med att respondenten fick mäta sig på en skala angående hur stressad denne upplevde sig vara. (Se bilaga 3) Innan vi sammanfattar vad som orsakar stress i projekt finner vi det därför intressant att här visa resultatet av hur de nio projektmedlemmarna mättade sig på skalan. Nedan visar vi stress-skalan där allas respektive mätning har sammanförts på en och samma skala.



*Figur 3. Stress-skalan, Andréen & Larsson (2003)*

För att ge en samlad bild av vad som skapar stress i projekt utgår vi från den diskussion som vi förde i föregående kapitel. De tre begreppen kontroll, socialt stöd och roll är som vi har sett starkt kopplade till huruvida det skapas stress i projekt eller ej. I tabellen nedan har vi sammanfört de faktorer som varit påtagliga i vår studie när det gäller vad som lyfts som orsaker till stress i projekt. Faktorerna har sammanfattats och presenteras under respektive begrepp.

<b>Kontroll</b>	<b>Socialt stöd</b>	<b>Roll</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Helhetsbild av projektet saknas.</b> Att inte ha grepp över projektet och inte förstå hur allt hänger ihop.</li> <li>- <b>Innehav av flera ansvarsområden.</b> Att tvingas växla mellan och inte hinna med sina ansvarsområden.</li> <li>- <b>Nödvändig information saknas.</b> Att fatta beslut utan att ha fullgod information.</li> <li>- <b>Otydligt ledarskap råder.</b> Att inte få den styrning som behövs och inte veta vem man ska vända sig till.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Emotionellt stöd saknas.</b> Att det fattas gruppkänsla och stöd gentemot varandra.</li> <li>- <b>Informativt stöd saknas.</b> Att inte få råd och stöd när det gäller att fatta beslut.</li> <li>- <b>Värderande stöd saknas.</b> Att inte få stöd och hjälp när det gäller att prioritera sina uppgifter.</li> <li>- <b>Dålig stämning.</b> Att det finns en ovilja till socialt stöd och att samarbete saknas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Egen roll är oklar.</b> Att inte veta vad som förväntas av sin roll.</li> <li>- <b>Andras roller är oklara.</b> Att inte veta vem som besitter rätt kunskap och vem som gör vad.</li> <li>- <b>Innehav av för många roller.</b> Att inte kunna och hinna leva upp till alla sina roller.</li> </ul>

Tabell 1. Sammanfattning av vad som orsakar stress i projekt.

## 6.2 Vad förvånade oss i vår studie

Efter att ha konstaterat vad det är i projekt som skapar stress vill vi dock kortfattat lyfta fram några aspekter som framförallt har förvånat oss i vår studie. Först och främst är det anmärkningsvärt att vad gäller övertid och hög arbetsbelastning så visade det sig i vår studie att de faktorerna inte är en stor bidragande orsak till stress i projekt. Detta tycker vi är extra intressant då det talar mot tidigare forskning som visat att övertid och arbetsbelastning är de främsta orsakerna till stress, se Zika-Viktorsson et al (1998) och Rissler (1978, 1993). Visserligen förekom det både övertid och hög arbetsbelastning bland projektmedlemmarna i vår studie, men det framhölls inte som stressande. Projektmedlemmarna påvisade snarare en

känsla av otillräcklighet och ovisshet vilket ledde till stress och som visade sig bottna i brist på kontroll, socialt stöd och oklara roller, inte övertid och arbetsbelastning.

En annan aspekt som vi finner intressant är att en större del av projektmedlemmarna upplevde att det råder en dålig stämning i projektet. Vi fann det anmärkningsvärt att den dåliga stämningen var så utbredd inom projektet och att projektmedlemmarna inte verkar inse att stressen kan minskas genom samarbete och god stämning. Ibland fick vi nästan en känsla av att det hos vissa projektmedlemmar föreligger en uppfattning om att en social stämning inte behövs i projektet.

Vidare anser vi att det glapp som finns mellan projektet och linjen är beaktansvärt. Detta framkom inte enbart i våra intervjuer med projektmedlemmarna utan glappet blev också tydligt när vi själva jämförde projektmedlemmarnas svar med enhetschefens och HR-personens svar. Det finns tydligen inte en enhetlig bild av hur organisationen är tänkt att fungera. Detta gäller exempelvis förfarandet vid stressproblematik. Projektmedlemmarna har olika åsikter både vad gäller hur och till vem de ska vända sig till, samtidigt som enhetschefen och HR-personen skiljer sig åt i sina svar. I det upplevda glappet mellan projekt och linje återfinns även en förklaring till den otydlighet som visat sig i ledarskapet.

### **6.3 Samband mellan de tre begreppen**

Förutom att stressproblematiken i projekt kan hänföras till de tre begreppen som ingår i vår teoretiska modell ser vi att det även finns ett samband inte bara mellan respektive begrepp och projektet utan att det också råder ett samband begreppen sinsemellan.

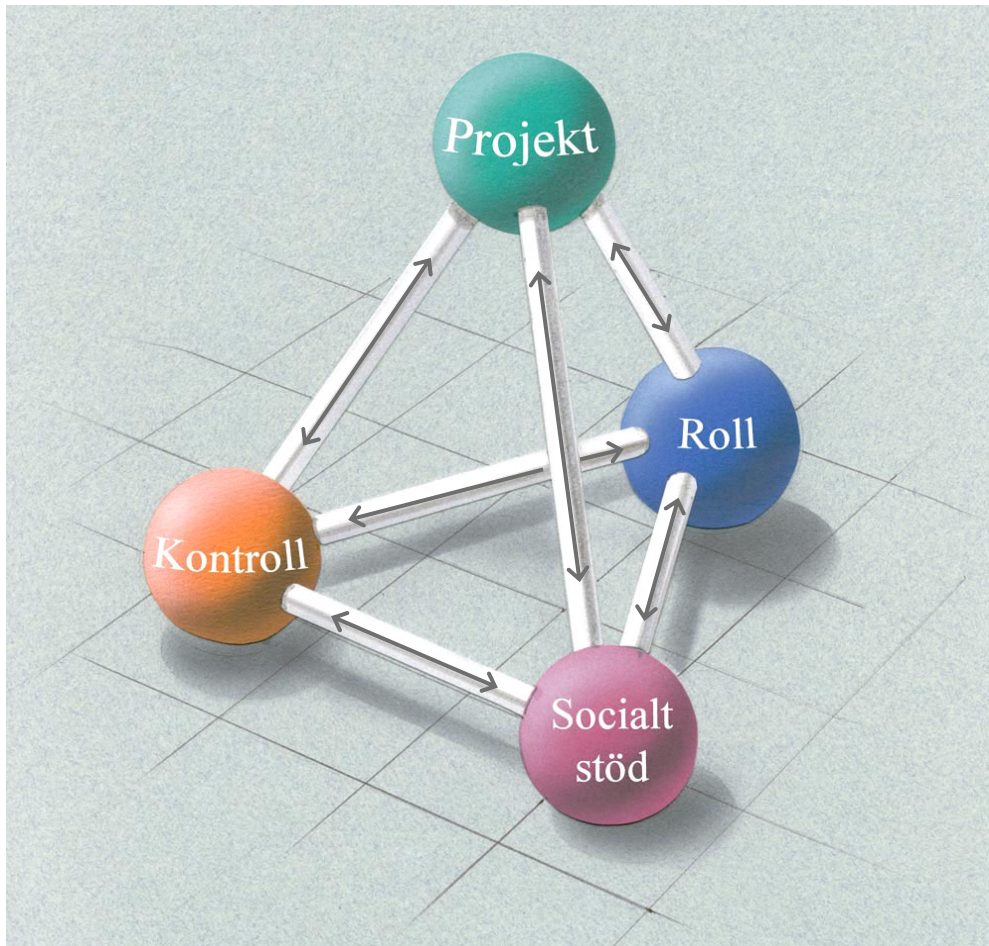
Vår studie har tydligt visat på hur projektmedlemmarna upplever att de saknar en helhetsbild, och därmed kontroll, över det projekt som de arbetar i. I problematiken med att inte kunna se helheten menar vi att det är påtagligt hur också brist av klara roller eller avsaknad av socialt stöd inryms. Bristen på helhetssyn uppstår bland annat när en projektmedlem inte vet till vem denne ska vända sig till och kan ha sin förklaring i att det finns oklara roller i projektet. Den känsla av ovisshet som uppstår i och med att helhetsbilden saknas kan också kopplas till att det sociala stödet behövs genom att ovissheten hade kunnat upplevas som mindre påfrestande om stöd hade funnits ifrån kollegorna.

Ytterligare ett exempel på ett möjligt händelseförlopp som visar på sambandet mellan begreppen skulle kunna illustreras av följande scenario. Om det emotionella stödet ökade i projektet skulle det leda till att det blir mer legitimt att ta upp och prata om stress och andra problem. I och med att det blir mer legitimt att diskutera med varandra ökar också möjligheterna till att uppmärksamma rådande problem inom projektet, så som att det existerar en rollproblematik. Genom att rollproblematiken uppmärksammas, och därav förhoppningsvis förbättras, blir effekten att projektmedlemmarna lättare vet till vem de ska vända sig i olika frågor. Dessa tydligare roller skulle också betyda att det uppstår ett tydligare ledarskap som i sin tur leder till att graden av kontroll ökar för projektmedlemmarna.

Utifrån vår studie har vi bildat oss den uppfattningen att när en förändring sker inom ett av begreppen kommer även en förändring att ske inom de övriga två begreppen. Det tyder på att det råder ett samband mellan dessa tre begrepp.

## 6.4 Vidareutveckling av vår teoretiska modell

Utifrån det ovan förda resonemanget angående det sambandsförhållande som råder mellan begreppen kontroll, socialt stöd och roll, har vi vidareutvecklat vår teoretiska modell. Det den nya modellen visar är att de tre begreppen inte bara är kopplade till projektet, utan även till varandra när det gäller stress i projekt. Nedan presenteras vår nya modell som vi låtit kalla KSR-modellen utifrån begynnelsebokstäverna i de tre begreppen.



Figur 4. KSR-modellen, Andréen & Larsson (2003)

Sambandet mellan de tre begreppen illustreras genom de länkar som lagts till mellan de tre begreppen. Det g r således ett samband både uppifrån och ner mellan projektet och begreppen men även i sidled mellan de respektive begreppen. I och med de nya länkar som lagts till modellen har denna fått en större helhet och samtidigt en stabilare grund att stå på. Det vi vill visa är att man i ett projekt inte enbart kan satsa på ett av begreppen för att undvika stress i projekt, utan alla tre begreppen är lika viktiga. Exempelvis kan inte en hög grad av kontroll i projektet kompensera för en avsaknad av socialt stöd och roll.

Förutom att visa det samband som finns mellan de tre begreppen  r vår tanke med KSR-modellen att den dessutom ska verka som ett bidrag till forskning inom stress i projekt. Detta då det enligt oss saknas en enhetlig modell inom detta forskningsområde i dagsläget. Vi anser därför att KSR-modellen kan vara ett användbart analysverktyg som kan ligga till grund för vidare forskning när det gäller stress i projekt.

## **6.5 Några avslutande ord**

När vi i mitten av mars påbörjade vårt arbete med denna studie, kunde vi inte föreställa oss att det skulle bli en så fantastisk resa som det faktiskt blev. Vi känner att vi genom att undersöka stress i projekt lärt oss väldigt mycket om oss själva, men även om arbetslivet i stort. Detta genom att vi fått en ökad förståelse för stress och vad det kan leda till, samt en insikt om den komplexitet som projektorganisering många gånger innebär.

Om vi själva skulle gå vidare med forskning kring stress i projekt hade vi funnit det intressant att genomföra en liknande studie som denna i andra projekt för att se om vi hade uppnått ett liknande resultat. En annan aspekt för vidare forskning som hade varit intressant för oss att gå vidare med skulle vara att se hur själva projektet, inte individen, påverkas av stress.

Slutligen hoppas vi att vår studie ses som ett positivt tillskott när det gäller forskning om stress i projekt och att den kan vara till hjälp vad avser att få en ökad förståelse för vad som orsakar stress i projekt.

## KÄLLFÖRTECKNING

- Agervold, M. (1988). *Arbetspsykologisk bulletin*. Temanummer: stressmanagement, vol.4  
Aarhus: Aarhus universitet, psykologisk institut.
- Aldwin, C M. (1994). *Stress, coping and development*. New York: The Guilford press.
- Allvin, M. (1998). *Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser: delstudie 2*. Solna:  
Arbetslivsinstitutet.
- Angelöw, B. (1998). *Träna mentalt och förbättra ditt liv*. Stockholm: Natur och kultur.
- Ashford, S. J. (1988). *Individual strategies for coping with stress during organizational transitions*. *Journal of applied behavioural science*, vol. 24, s. 19-36.
- Atkinson, R L., Atkinson, R C., Smith, E E., Bem, D J. & Nolen-Hoeksema, S. (2000).  
*Hilgard's introduction to psychology*. (upplaga 13). Orlando: Harcourt College Publishers.
- Bernstein, D A., Clarke-Stewart, A., Penner, L A., Roy, E J. & Wickens, C D. (2000).  
*Psychology*. (upplaga 5). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Bertman, S. (1998). *Hyperculture – the cost of speed*. Westport: Praeger.
- Christiansen, S. & Kreiner, K. (1997). *Projektledning – Att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Köpenhamn: Academia Adacta AB.
- Duncan, R W. (1998). *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. Upper Darby:  
Project Management Institute.
- Engwall, M. (1999). *Jakten på det effektiva projektet*. Stockholm: Thomson Fakta AB.
- Gardell, B. (1986). *Arbetets organisation och människans natur*. Arbetsmiljöfonden.  
Stockholm: Prisma
- Grimshaw, J. (1999). *Employment and health – psychosocial stress in the workplace*. London:  
The British Library Board.
- Hatch, M J. (2002). *Organisationsteori - Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*.  
Lund: Studentlitteratur.
- Heany, C A et al. (1995). *The relationship of organizational and social coping resources to employee coping behaviour: a longitude analysis*. *Work and stress*, vol. 9, s. 416-431.
- Holme, I M & Solvang, B K. (1997). *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hovmark, S. & Nordqvist, H. (1996). *Project organization: Change in the work atmosphere for engineers*. *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 17, s. 389-398.

- Johansson Lindfors, M. (1993). *Att utveckla kunskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jürisoo, M. (2001). *Burnout – från stress och utbrändhet till den goda organisationen*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Klingberg Larson, S. (2000). *Stressutlösta utmattningsreaktioner och utbrändhet*. Stockholm: Liber.
- Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.
- Levi, L. (1985). *Stress*. Stockholm: Karolinska institutets laboratorium för klinisk stressforskning.
- Levi, L. (2000). *Stress och hälsa 2000*. Stockholm: en skrift från Skandias serie "Vår Hälsa".
- Maslach, C. & Leiter, M P. (1999). *Sanningen om utbrändhet – hur jobbet förorsakar personlig stress och vad man kan göra åt det*. Stockholm: Natur och kultur.
- Merriam, S B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mulec, K. & Castenfors, M. (1999). *Stress i projekt – Om vad som upplevs som stressande med att arbeta inom ramen för projekt samt vad det beror på*. D-uppsats, Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska Institutionen.
- Packendorff, J. (1993). *Projektorganisation och projektorganisering – Projektet som plan och temporär organisation*. Umeå: Umeå Universitet, Handelshögskolan i Umeå, Institutionen för Företagsekonomi.
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Peiffer, V. (1996). *Stresshantering*. Smedjebacken: Svenska förlaget liv & ledarskap AB.
- RFV – Riksförsäkringsverket. (2003). *Psykosocial arbetsmiljö & långvarig sjukskrivning*. Riksförsäkringsverket analyserar, vol. 3.
- Rissler, A. (1978). *Stressreaktioner vid övertidsarbete: longitudinell studie av psykologiska och fysiologiska reaktioner under och efter arbetstid*, Stockholm: Stockholms Universitet, Psykologiska Institutionen.
- Rissler, A. (1993). *Extended periods of challenging demands in high tech work – Consequences for efficiency, quality of life and health*. Utdrag ur hennes uppsats som presenterades vid en workshop i Nederländerna, 1-3 december 1993.
- Selin, G. (1990). *Att hantera projekt vid produktutveckling*. Sveriges Verkstadsindustrier / Industrilitteratur.
- Selye, H. (1974). *Stress utan oro*. Stockholm: Nordstedts förlag.



Svedberg, L. (2000). *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Svenska Akademin. (1998). *Svenska Akademiens ordlista över svenska språket*. (upplaga 12). Stockholm: Nordstedts Ordbok.

Swärd, G & Swärd, K. (1996). *Grunnaren 2*. Helsingborg: Nyblins grafiska AB.

Theorell, T. (2000). *Stress – En vetenskaplig utmaning*, ur Forskningsrådsnämndens ”Jäktad, pressad – utbränd?”, Stockholm.

Tjäder, J. (1999). *Systemimplementering i praktiken – En studie av logiker i fyra projekt*. Linköping: Linköping universitet.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Zika-Viktorsson, A., Nordqvist, S. & Hovmark, S. (1998). *Psykosocial arbetsmiljö, ledning och effektivitet i projektgrupper*. Stockholm: Stockholms Universitet, Psykologiska Institutionen.

## Intervjuguide 1

Stödfrågor inför intervju med enhetschefen och HR-personen.

- **Kan Du berätta om Dig själv och Din befattning?**
- **Hur är Volvo IT:s organisation uppbyggd med avseende på personalfrågor?**
- **Upplever Du att det finns en stressproblematik förknippad med projektorganisation?**
- **Hur uppmärksammas det om någon av personalen har problem med stress?**
- **Finns det ett öppet klimat för personalen att ta upp stressproblem?**
- **Har Du under de senare åren sett en tendens till ökade stressrelaterade problem?**
- **Vad tror Du är orsakerna till stress för dem som arbetar i projekt?**
- **Finns det något exempel på Volvo IT där någon blivit sjukskriven på grund av stress?**
- **Hur arbetar Volvo IT aktivt för att motverka stress?**
- **Finns det något åtgärdsprogram för personal som drabbats av stress?**
- **Är det något som Du själv vill lyfta kopplat till det vi har diskuterat och till Ditt arbetsområde?**

## Intervjuguide 2

### Stödfrågor inför intervju med projektmedlemmarna.

Intervjun inleds med att respondenten får måtta sig på stress-skalan.

**Kön**

**Ålder**

**Befattning/arbetsuppgift**

**Utbildning**

**Yrkesverksamma år varav x antal i projektform**

- **Enligt hur Du måttade Dig på skalan så säger Du att Du inte/att Du upplever Dig själv som stressad. Hur kommer det sig?**
- **Vad upplever Du är de största orsakerna till stress?**  
- Vilken skulle Du säga är den största?
- **Vad blir Du stressad av?**  
- När känner Du att Din situation på arbetet är otillfredsställande?
- **Berätta om en situation då Du varit stressad?**  
- Varför blev Du stressad?
- **Utifrån den situation som Du nyss nämnde, finns det tillfällen då en sådan situation *inte* har upplevts stressande för Dig?**  
- Varför i så fall?
- **I en stressad situation, exempelvis den Du nämnde, vilken roll spelar:**  
- Organisationen?  
- Projektledaren?  
- Kollegor?  
- Familj?
- **Hur upplever Du arbetsmiljön?**  
- Skulle man kunna ha det på något annat sätt? Hur då?

- **Hur hanterar Du din stress?**
  - Gör Du något för att minska den? (till exempel idrott eller avslappning)
- **Känner Du Dig ofta stressad även privat?**
  - Kan Du koppla av när Du är ledig?
- **Känner Du att Du kan sätta en gräns mellan arbets- och familjeliv?**
  - Får Du ofta göra avkall på Din familj, vänner och fritid?
- **Arbetar Du ofta övertid?**
  - Om ja, ungefär hur mycket?
  - Finns det möjlighet att styra Din egen arbetstid eller är övertiden beordrad?
- **Känner Du Dig ensam /utelämnad i projektet eller har Du någon som Du kan "bolla" idéer med?**
- **Hur upplever Du att Volvo IT jobbar med stressfrågor?**
  - På ett aktivt sätt?
- **Känner Du att det finns ett öppet klimat när det gäller att diskutera stressfrågor?**
  - Är det legitimt att ta upp?
  - Vem pratar Du med?
  - Har Du egen erfarenhet av hur det är att lyfta en sådan fråga? Vad hände?
- **Avslutningsvis, vad är det bästa med att arbeta i det projekt som Du nu är delaktig i?**

## Stress-skalan

Upplever Du dig som stressad?



**Mycket stressad** **Inte alls stressad**

## Volvo IT:s två projekt för att förebygga stress

Volvo IT har startat två stycken projekt som har sin inriktning på hur de ska kunna arbeta förebyggande med stressfrågor.

### Projekt 1

Projektet är ett så kallat pilotprojekt som utförs inom en enhet inom Volvo IT, dock inte inom den enhet som vår studie är utförd inom. Volvo, Skandia och Telia samarbetar för att utbyta erfarenheter av varandra vad gäller stressfrågor. Inom Volvo är det Volvo IT som ska agera pilot. Samarbetet bedrivs tillsammans med stressforskningsenheten vid Karolinska Institutet, eftersom det är de med sin erfarenhet kring stressfrågor som har tagit fram enkäten. Vår informant från HR-avdelningen sitter med i styrgruppen. Pilotprojektet innebär att de inom en enhet på Volvo IT har börjat köra med ett test som består av en enkät bestående av 170 frågor. Denna enkäts syfte är att de anställda själva ska kunna ta reda på hur det står till med deras hälsa. Här kan dessutom de anställda få se inom vilka områden stressorerna finns. HR-personen menar att *"Att leva i en luddig värld där man inte vet vart man är på väg är en bidragande orsak."*

Genom enkäten får också den anställde besked om hur denne bör gå tillväga. Här finns då en tjänst inom Företagshälsovården som är kopplad till projektet och som individen kan kontakta. På Företagshälsovården arbetar en person knuten till projektet som den anställde då får träffa och prata med. Därefter slussas personen vidare utifrån vad Företagshälsovården anser lämpligt. Syftet med detta test är att fånga upp individen innan det är för sent. Här är det av stor vikt att enhetschefer stödjer och förankrar det i sin grupp för att projektet ska komma till användning.

### Projekt 2

Ett annat projekt som pågår inom företaget, men som inte riktigt har kommit igång ännu, är också kopplat till stressfrågor. Detta projekt drivs enbart inom Volvo IT. Projektet började helt enkelt med att några personer inom HR-avdelningen ställde sig frågan vad de skulle göra för att komma tillrätta med stressproblematiken. De kom fram till att det man skulle kunna göra någonting åt, var att ändra attityder. De bildade en grupp bestående av två personer från företaget och två fackliga representanter. Det de inledde med var att alla läste en bok för att få en gemensam utgångspunkt och grund. De läste boken, *Burnout*, av Mart Jürisso. Det de ansåg var intressant och användbart med hans resonemang var att han i sin bok även går in på organisationen och det var här de kände att de kunde angripa problemen.

Efter att ha läst boken hade de ett möte tillsammans. Där började de med att lyfta alla faktorer, både positivt och negativt, som de ansåg påverkar stress. Det resulterade i en mängd olika faktorer varpå man kategoriserade in dessa. Därefter bjöd de in Mart Jürisso för att han skulle få ge sin bild av det de hade kommit fram till. Det han direkt såg var att de gjorde mycket för stressfrågorna men att de inte hade någon ordning på det. Detta resulterade i att han gav ett förslag som numera ligger hos ledningen. Förslaget går ut på att alla chefer uppifrån och ned ska utbildas. Utbildningen ska inte behandla stressfrågor i sig utan framförallt organisationsfrågor. Dessutom krävs det en person som ska hålla samman projektet och samordna det hela. Därför har man tagit in en konsult för att arbeta med detta. Problemet med projektet är att det är väldigt kostsamt.