

Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT
Huvudområde Projektledning

Alma Bareisyte & Fredrik Jonsson

Den projektledande konsultens psykosociala arbetsmiljö

En jämförande undersökning utifrån lokaliseringsperspektivet

Magisteruppsats i Projektledning, 15hp
Maj 2008

Sammanfattning

Syftet med den genomförda studien var att undersöka den psykosociala arbetsmiljön för de konsulter som jobbar som projektledare. En styrande faktor i undersökningen var den projektledande konsultens lokalisering, då vissa projekt leds från konsultföretaget medan andra utförs på plats hos beställarföretaget. Målet med undersökningen var att se om det fanns några likheter och/eller skillnader i den psykosociala arbetsmiljön beroende på lokaliseringen och hur den upplevdes av de projektledande konsulterna.

Sex stycken projektledande konsulter intervjuades vid insamling av empiri. Respondenterna kommer från tre olika konsultföretag lokaliserade i Karlstadsregionen. En jämn fördelning har eftersträvat mellan projektledande konsulter som leder projekt från det egna konsultföretaget och de som arbetar på beställarföretaget. För att fånga upp respondenternas upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön utfördes en kvalitativ intervjuundersökning som gav mer nyanserad bild av konsulternas vardag.

Som bas för undersökningens analysmodell användes Karasek & Theorells krav/kontroll/stöd- modellen som delar in den psykosociala arbetsmiljön i tre områden.

- *Arbetskrav*, både psykiska och fysiska, som ställs på individen för att denne skall kunna genomföra sitt arbete.
- *Egenkontroll* över arbetet som i sin tur delas upp i beslutsutrymme samt kvalifikationsgrad, där beslutsutrymmet handlar om i vilken utsträckning individen själv kan styra över det egna arbetet och kvalifikationsgrad syftar på möjligheter till kompetensutveckling och användning av sina kvalifikationer i arbete.
- *Socialt stöd* kan vara av olika slag, men handlar främst om relationer med ledningen, arbetskamrater och kunder.

Analysen av den insamlade empirin genererade följande resultat:

Arbeta från *konsultföretaget*: Respondenterna upplevde höga krav på projektets slutresultat. De hade hög egenkontroll med stora påverkansmöjligheter. Det sociala stödet kom ifrån konsultföretaget och ansågs av respondenterna som tillräckligt. Alla ovannämnda faktorer resulterar enligt krav/kontroll/stöd- modellen i *aktiva arbeten*, vilka upplevs som utvecklande och stimulerande.

Arbeta från *beställarföretaget*: Respondenterna upplevde arbetskrav som omfattande och höga. Egenkontrollen bestämdes av beställarföretagets arbetssätt och därmed begränsade respondenternas egenkontroll betydligt. Krav/kontroll/stöd- modellen leder här till *högstressarbeten* som kännetecknas av en ökad risk för negativ stress och psykisk ohälsa. Trots detta upplevde de projektledande konsulterna ingen uttalad stress, då detta kompenenserades genom högt socialt stöd, som respondenterna upplevde att de fick på beställarföretaget.

Trots skillnaderna i samband med lokaliseringen trivdes alla intervjuade konsulter ypperligt på jobbet och hade positiv syn på deras yrke. Möjligheten att träffa nya människor, besöka nya platser gjorde att jobbet kändes både utvecklande och stimulerande. Respondenterna satte stort prestigevärde i att lyckas med de uppdrag de ålagts. Oavsett att hälften av våra respondenter låg i en riskzon för en negativ psykosocial arbetsmiljö hade ingen av respondenterna några planer att byta jobb inom närmaste tiden.

Förord

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till våra respondenter som oavsett sin stressiga vardag ställt upp för att bli intervjuade och genom sitt bidrag gjort denna uppsats möjlig. Våra respondenters engagemang för det egna yrket har bidragit men en nyanserad och berikande bild av den arbetsmiljö de befinner sig i och gett oss ökad insikt i de projektledande konsulternas arbete. Detta har varit en mycket värdefull och lärorik resa och det är något vi kommer att ta med oss i våra framtida yrkesliv.

Vi vill även tacka vår handledare Linda Bergkvist för den hjälp och vägledning vi fått, samt våra nära och kära som ställt upp när nöden så krävt. Ett riktigt stort tack till alla!

Karlstad maj 2008

Alma Bareisyte och Fredrik Jonsson

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Syfte och undersökningsfrågor | 3 |
| 1.3 Begreppsdefinitioner | 3 |
| 1.4 Avgränsning | 4 |
| 1.5 Disposition | 4 |
| 2. Teori | 5 |
| 2.1 Arbetsmiljö..... | 5 |
| 2.1.1 Psykosocial arbetsmiljö..... | 5 |
| 2.1.2 Krav/kontroll/stöd- modellen | 6 |
| 2.1.3 Förstärkningsfaktorer till krav/kontroll/stöd- modellen..... | 9 |
| 2.2 Projektledarrollen | 10 |
| 2.3 Konsultrollen | 11 |
| 2.4 Projektledande konsult- modellen..... | 13 |
| 3. Metod | 14 |
| 3.1 Vetenskaplig strategi | 14 |
| 3.2 Kvalitativ metod | 15 |
| 3.3 Utformning av intervjufrågor | 15 |
| 3.4 Urval | 16 |
| 3.5 Genomförande, tolkning, analys | 17 |
| 3.6 Källkritik | 18 |
| 3.7 Intervjuareffekt | 19 |
| 3.8 Validitet och reliabilitet..... | 20 |
| 4. Resultat och analys | 22 |
| 4.1 Undersökningens respondenter | 22 |
| 4.2 Att arbeta från konsultföretaget..... | 23 |
| 4.2.1 Krav | 23 |
| 4.2.2 Egenkontroll | 27 |
| 4.2.3 Socialt stöd | 30 |
| 4.3 Att arbeta från beställarföretaget..... | 33 |
| 4.3.1 Krav | 33 |
| 4.3.2 Egenkontroll | 37 |
| 4.3.3 Socialt stöd | 41 |
| 4.4 Jämförande undersökning | 44 |
| 4.4.1 Krav | 44 |
| 4.4.2 Egenkontroll | 46 |
| 4.4.3 Socialt stöd | 46 |
| 4.4.4 Sammanfattning av jämförande undersökning..... | 47 |
| 5. Slutsatser | 49 |
| 5.1 Diskussion och slutsatser | 49 |
| 5.2 Iakttagelser och reflektioner..... | 50 |
| 6. Fortsatt forskning | 52 |
| Källförteckning | 53 |
| Bilaga- Intervjuguide | 56 |

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrund till uppsatsens ämne. Den breda introduktionen mynnar ut i undersökningens syfte samt problemformulering. Vidare presenteras de begreppsdefinitioner som används i uppsatsen och de avgränsningar som gjorts i undersökningen. Kapitlet avslutas med redovisning av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Begreppet globalisering är något som förekommer i olika medier, men sällan reflekterar vi människor över vad för olika synergieffekter det får för arbetsförhållandena inom olika branscher i vår direkta närhet (Andersson, 2001). Förändringar i världsekonomin med styrning via marknader och kontrakt som utväg för att lösa problem med effektivitet, flexibilitet och byråkrati har fått ett stort genomslag i hela industrivärlden, både när det gäller privat och offentlig sektor (Berggren, Söderlund & Andersson, 2001). Den internationella ekonomiska tävnan mellan produkt- och tjänstemarknad, som började redan under 90-talet, har drivit fram marknadsutveckling i en riktning som fokuserar mest på leveranser och försäljning av tjänster (Andersson, 2001).

Avreglering, konkurrensutsättning, anbudstävlingar och extern upphandling används alltmer istället för intern kompetensutveckling och karaktäriserar allt fler branscher (Berggren et al., 2001). Många små och medelstora företag har stora kompetensbehov på expertnivå, framförallt inom branschöverskridande kompetensområdet *ledarskap*. Den största svårigheten och begränsningen som företagen upplever vid satsningar på kompetensutveckling är brist på tid (Axring & Nilsson, 1999). Detta har medfört att behovet av konsulttjänster ökat drastiskt (Andersson, 2001).

Allt större behov av konsulttjänster har bidragit till en ökad etablering av konsulter som en egen yrkesgrupp. Konsultyrket spänner över ett mycket brett spektra av tjänsteområden. Här kan nämnas sådant som psykoterapi, läkartjänster och diverse IT relaterade kompetensområden, bara för att vidröra några områden. Många konsulter jobbar även med olika former av ledarskap (Andersson, 2001).

Projektarbetsformen har blivit vanligt och etablerat sätt att arbeta i de flesta organisationer, då den erbjuder ett effektivt sätt att lösa vissa typer av uppgifter. Begreppet projekt har under de senaste 50 åren använts som beskrivning av uppgifter av engångskaraktär (Jansson & Ljung, 2004). Många företag anlitar inhyrda projektledare för styrning och ledning av sina projekt, då den egna kompetensen inte räcker till (Andersson, 2001). Detta bidrar till att många tekniska konsultfirmor tenderar idag få en allt starkare roll även som projektledare för tidigare tekniskt starka beställare (Berggren et al., 2001).

Andersson (2001, s. 73) konstaterar att jobba som inhyrd resurs kan innebära en osäkrare ställning för konsulten: ”I första kontakten med en krävande kund [beställarföretag] kan det ibland kännas som att balansera på en slak lina utan skyddsnet nedanför.” En europeisk studie av arbetsvillkor för olika grupper visar att inhyrd personal är mer utsatt än övriga anställda i arbetsmiljöhanseende, såväl när det gäller fysiska som psykosociala arbetsförhållanden (Isidorsson, 2006). I Sverige regleras arbetsmiljö av en arbetsmiljölagen. Historiskt sett har arbetsmiljölagen ändrats från att handla endast om fysisk arbetsmiljö, såsom buller, belysning etc. till att inkludera det

mesta av arbetslivets villkor (Eriksson, 1991). Arbetsmiljölagen omfattar idag fysiska, psykiska, arbetsorganisatoriska och sociala faktorer samt arbetets innehåll (www.av.se/lagochratt/aml/). I arbetsmiljödebatten kommer psykosociala frågor oftast i skymundan. Oavsett detta har intresset för studier i psykosociala förhållanden på arbetsplatser blivit allt större, vilket har resulterat i en omfattande forskning om arbetslivets psykiska och sociala sidor (Eriksson, 1991). Forskningen har bidragit till en ökad kännedom om de stressrelaterade problemen inom arbetslivet.

Den anställda projektledares psykosociala arbetsmiljö undersöktes närmare i en rapport av Erhardsson och Lindell (2006). De baserade sin undersökning på Karaseks/Johnsons modell, som delar in den psykosociala arbetsmiljön i arbetskrav, egenkontroll samt socialt stöd (Karasek & Theorell, 1990). Som undersökningsunderlag användes ett stort IT företag från vilket sju projektledare intervjuades. Den gjorda undersökningen visade att kraven på projektledarna är väldigt höga, ofta outtalade eller diffusa, vilket direkt bidrar till ökad stress i deras arbetssituation. Projektledarna upplevde egenkontroll som hög, då de hade stora påverkansmöjligheter både uppåt och nedåt i organisationen, kunde styra sin egen arbetstid samt hade störst insikt i själva projektarbetet. Erhardsson och Lindell kunde konstatera att den upplevda höga egenkontrollen egentligen var en falsk trygghet, då projektledarnas mandat i själva verket var väldigt små och många beslut angående projekt skulle alltid kontrolleras med chefer. De stressiga perioderna i projektarbetet bidrog också till minskningen av egenkontrollen för projektledarna. Undersökningen visade att vissa projektledare saknade socialt stöd i form av feedback och upplevde även en viss isolering i sitt arbete. Även om alla projektledare tyckte att deras arbete var stimulerande och roligt och ingen av respondenterna uttryckte missnöje över sin arbetssituation så kom undersökningen fram till att projektledarrollen ligger i riskzonen för en negativ psykosocial arbetsmiljö.

Konsultens psykosociala arbetsmiljö har behandlats i en rapport av Hovmark och Nordqvist (2002). Konsulter från tre konsultföretag intervjuades och resultaten antyder en kulturförändring inom konsultbranschen under den senaste tiden med kortare projekttider som följd. Detta leder till en ökad arbetsbörda, då konsulterna i större utsträckning måste arbeta parallellt i flera projekt. Hovmark och Nordqvist (2002) kunde konstatera att konsulterna hade hög egenkontroll som uttryckte sig genom stort handlingsutrymme samt goda påverkansmöjligheter vid valet av projekt. De flesta intervjupersonerna ansåg inte att det fanns en press från företagets sida när det gällde arbetskraven, utan att det var egna ambitioner och intressen som gjorde att konsulterna tog på sig för mycket arbete. De kortare projekttider samt för höga ambitioner ledde till stressig arbetsmiljö och ibland även utbrändhet. En annan viktig aspekt i undersökningen som påverkade konsulternas psykosociala arbetsmiljö var deras placering. Enligt rapporten jobbade konsulter både från det egna företaget och på plats hos beställaren, detta för att vissa uppdrag var omöjliga att genomföra någon annanstans än i kundens tekniska miljö. Och även om den tekniska utvecklingen har gjort det lättare för konsulter att i allt större utsträckning utföra sina uppdrag från eget kontor, så krävde vissa kunder traditionsenligt att allt arbete skulle genomföras i deras lokaler. I samband med ovannämnd trend om kortare projekttider innebar det att konsulterna oftare behövde byta arbetsplats och arbetskamrater, vilket bidrog till ökad osäkerhet i deras arbetssituation (Hovmark & Nordqvist, 2002).

Ovannämnda rapporter väckte ett intresse av att vidare undersöka den projektledande konsultens psykosociala arbetsmiljö. Hovmark och Nordqvist (2002) tog upp de negativa aspekterna i konsultens arbetssituation, medan Erhardsson och Lindells (2006)

undersökning bidrog med ökad förståelse för projektledares psykosociala arbetsmiljö. Genom att kombinera dessa två förhållanden, såg vi en möjlighet att undersöka den psykosociala arbetsmiljö som projektledande konsulter arbetar i. Intresset för denna specifika kombination av yrkesroller förstärktes personligen för oss av det faktum att en av oss jobbar som projektledande konsult och den andre utbildar sig inom områden där arbete som konsult är vanligt förekommande.

Resultat av denna undersökning kan också vara av vikt för de konsultföretag och andra organisationer som använder sig av projektledande konsulter i sin verksamhet. Med bättre kännedom om de projektledande konsulternas psykosociala arbetsmiljö kan både konsulternas arbetsgivare samt beställarföretagen förebygga de aspekter som kan påverka denna miljö negativt. En sådan undersökning kan bidra med information även till de nyutexaminerade studenter som vill välja konsult- och/eller projektledaryrke, detta genom en ökad medvetenhet om de olika stressfaktorer som kännetecknar sådan arbetsmiljö. Vår förhoppning är att denna undersökning kan vara ett värdefullt bidrag också inom forskning av den psykosociala arbetsmiljön för den inhyrda personalen utifrån konsultens och dess lokaliserings perspektiv.

1.2 Syfte och undersökningsfrågor

Syftet med denna undersökning är att fånga upp och analysera de eventuella skillnaderna i projektledande konsulternas psykosociala arbetsmiljö, som kan finnas mellan att arbeta på beställarföretaget jämfört med att arbeta från eget kontor.

Utifrån syftet kan följande undersökningsfrågor formuleras:

- Hur påverkar den projektledande konsultens placering dennes psykosociala arbetsmiljö?
- Vilka, om några, skillnader i den psykosociala arbetsmiljön uppfattar konsulten och hur upplevs de?

1.3 Begreppsdefinitioner

Vissa begrepp som vi använder i denna rapport är inte definierade i litteraturen. För att förtydliga sådana begrepp har vi valt att presentera vår tolkning av deras innebörd nedan.

Projektledande konsult- är enligt ordets mening en konsult som jobbar som projektledare. Beroende på uppdragets karaktär utför den projektledande konsulten sitt arbete från det egna konsultföretaget eller på plats hos beställarföretaget.

Konsultföretaget- med konsultföretaget menar vi den projektledande konsultens arbetsgivare, dvs det företag som konsulten är anställd på.

Beställarföretaget- med beställarföretaget menar vi en extern uppdragsgivare som via konsultföretaget anlitar den projektledande konsulten för att leda ett projekt.

1.4 Avgränsning

Den övergripande avgränsningen i undersökningen som ska genomföras ligger i att se hur valet av lokalisering påverkar den projektledande konsultens psykosociala arbetsmiljö utifrån arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd. I den gjorda undersökningen beaktas endast faktorer som berör den psykosociala arbetsmiljön, vilket innebär att den fysiska arbetsmiljöns inverkan inte kommer att undersökas.

Rapporten kommer heller inte innehålla någon jämförelse mellan olika konsultföretag, branscher eller andra företag där konsulter utför sina uppdrag, ej heller kommer respondenternas skicklighet som yrkesutövare jämföras dem inbördes. I undersökningen används konsultföretag som inte är renodlade bemanningsföretag utan har egen kärnverksamhet, det vill säga de utför beställda uppdrag inom den egna organisationen.

1.5 Disposition

Efter detta inledande kapitel presenteras i kapitel 2 de teorier som ligger till grund för denna undersökning. Här presenteras inledningsvis den psykosociala arbetsmiljön och de olika modeller som används inom arbetsmiljöforskning. Vidare beskrivs projektledarrollen samt konsultrollen vilket mynnar ut i *projektledande konsultmodellen*. I kapitel 3 redogörs de metodmässiga utgångspunkter genom bland annat presentation av vetenskaplig strategi samt redovisning av intervjuernas utformning och urval av respondenter. Här presenteras också den analysmodell som ligger till grund för den gjorda undersökningen. Kapitel 4 redovisar det empiriska resultatet av vår undersökning och vår tolkning, analys av detta. I kapitel 5 presenteras våra slutsatser av resultatet. Här beskrivs även våra egna reflektioner och iakttagelser som uppkom under undersökningens gång. Förslag till fortsatt forskning inom området presenteras avslutningsvis i kapitel 6.

2. Teori

I detta kapitel presenteras teorier som utgör grunden för denna undersökning. Inledningsvis presenteras den psykosociala arbetsmiljön och de modeller som används för att undersöka denna miljö. Vidare följer en beskrivning av projektledarrollen samt konsultrollen som leder till projektledande konsult- modellen där en illustration över förhållandet projektledare/konsult presenteras.

2.1 Arbetsmiljö

En god arbetsmiljö eftersträvas av alla arbetstagare av helt förklarliga skäl- alla vill arbeta under trivsamma och ofarliga förhållanden (Eriksson, 1998). Fram till 1970-talet handlade arbetsmiljö främst om risker i den fysiska arbetsmiljön. Förändringar i lagstiftningen under andra hälften av 1970-talet medförde att begreppet arbetsmiljö började omfatta det mesta av arbetslivets villkor och inkludera faktorer som omger individen i dennes arbete (Eriksson, 1991). Sådana faktorer är arbetsorganisation, samarbetsformer, arbetets innehåll och psykologiska samt sociala konsekvenser av den fysiska arbetsmiljön (Eppler & Nelander, 1985).

I Sverige regleras arbetsmiljö av arbetsmiljölagen (AML) som trädde i kraft den 1 juli 1978 och omfattar de grundläggande kraven i arbetsmiljöarbetet, dvs regler om skyldigheter för arbetsgivare och andra skyddsansvariga om att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet (Arbetsmiljöupplysningen.se).

Andra kapitlet i Arbetsmiljölagen behandlar arbetsmiljöns beskaffenhet:

Arbetsmiljön skall vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället. (...) Arbetsförhållandena skall anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende.

Arbetstagaren skall ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete (www.av.se/lagochratt/aml/kapitel02.aspx).

Ovanstående tyder på att arbetsmiljö ska anpassas till människors individuella differenser vad gäller krav på arbetsinnehåll (Eppler & Nelander, 1985).

I arbetsmiljöns debatt under senare tid kan ses en ny vinkling mot arbetets möjligheter att bidra till den positiva personliga utvecklingen och inte bara undanröjning av de fysiska och psykiska riskerna i arbetsmiljön. Innebörd av ordet ”arbetskvalitet” betyder således den möjlighet individen har att tillgodose sina betydelsefulla personliga behov genom upplevelsena på arbetsplatsen (Eppler & Nelander, 1985).

2.1.1 Psykosocial arbetsmiljö

Uttrycket *psykosocial* användes ursprungligen av den amerikanske psykologen Erik Homburger Eriksson som använde begreppet för att uppmärksamma att människan utvecklas i samspel med sin sociala omgivning. Ett psykosocialt synsätt innebär att

beakta den betydelse omgivningen har till individens utformning av sin personliga identitet (Eriksson, 1991).

Psykosocial arbetsmiljö är således ett samlingsbegrepp för psykosociala arbetsmiljöfaktorer, och handlar om samspelet mellan individen och den omgivande arbetsmiljön (Eriksson, 1991). Psykosociala arbetsmiljöfaktorer inkluderar begreppen *arbetsinnehåll* (arbetets planering, uppläggning och utförande, samt socialt värde och möjlighet till självförverkligande), *arbetsorganisation* (arbetsplatsens formella och informella struktur) och *samarbetsformer* (relationer inom och mellan organisationer). Psykosociala arbetsmiljöfaktorer drabbar individen i regel genom en upplevelse (Eppler & Nelander, 1985).

Positiva psykosociala effekter, dvs de positiva konsekvenserna arbetsmiljö har för individen, kan yttra sig som arbetstillfredsställelse, självförverkligande, motivation, personlig utveckling osv. De negativa konsekvenserna av arbetsmiljö för individen, som t ex trötthet eller olustkänslor kan leda till sjukdom, vantrivsel och stress (Eppler & Nelander, 1985).

När det gäller stress i arbetslivet kan denna uppkomma av *skillnader* mellan vad individen klarar av och vad arbetsmiljö erbjuder och kräver av honom. Stressen kan också framkallas när individens upplevda verklighet skiljer sig för mycket från det vad individen förväntar sig. Att ständigt utsättas för stress leder till olika fysiska reaktioner som t ex högt blodtryck samt magsår. Däremot om individen ständigt utsätts för små doser av stress, kan detta leda till att han tränar upp en högre stresstolerans, och det som uppfattades som obehagligt första gången, kan med tiden upplevas utan negativ stress (Eppler & Nelander, 1985).

2.1.2 Krav/kontroll/stöd- modellen

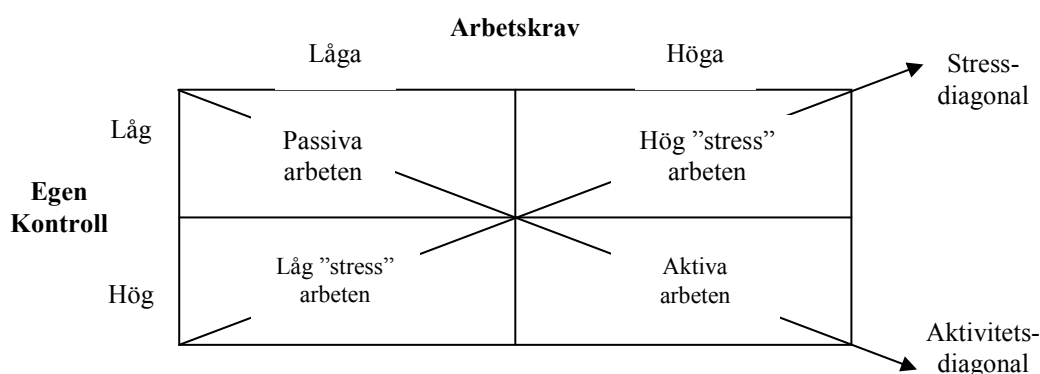
Tre av de viktigaste komponenter när det kommer till den psykosociala miljön på arbetsplatsen utgörs av *arbetskrav*, *egenkontroll* och *socialt stöd* (Eriksson, 1991). Alla de tre komponenterna ingår i krav/kontroll/stöd- modellen som utvecklades av Karasek & Theorell (1990).

Modellen utvecklades från början med att omfatta endast två komponenter- *arbetskrav* och *egenkontroll* (Karasek & Theorell, 1990).

Arbetskrav kan tolkas som den ansträngning som fordras av individen för att arbetet ska bli utfört. Om individen upplever en obalans mellan krav och den egna förmågan att klara av dessa krav, uppstår stress (Karasek & Theorell, 1990). När individen vidtar åtgärder för att hantera krav och bemästra stressituationer kallas det *coping*. Det finns tre olika copingstrategier i arbetslivet. Den första är förträngning, som är inte hållbart i ett längre perspektiv. Den andra kallas för kognitiv strategi, som betyder att individen söker ny information eller nya alternativ för att minska belastningen. Den tredje typen är instrumentella strategier som innebär att individen försöker få avlastning genom att be om hjälp från arbetskamrater eller genom att ta en paus. Ytterligare ett sätt att hantera stress är så kallad copingfrånvaro, då individen stannar hemma från jobbet när den känner av huvudvärk eller trötthet. Det finns forskning som stödjer teorin om att copingfrånvaro i syfte att reducera stress på sikt kan ha positiv effekt på hälsan (Eriksson, 1991).

Egenkontroll på arbetsplatsen delar Karasek och Theorell (1990) upp i två olika delar: *arbetets kvalifikationsgrad* och *beslutsutrymme*. Kvalifikationsgraden innebär att kunna utveckla och använda sina kvalifikationer i arbetet. Beslutsutrymmet handlar om i vilken utsträckning arbetet tillåter att individen själv kan avgöra hur det egna arbetet ska läggas upp, men även hur mycket individen kan säga till om när det gäller organisationens verksamhet (Karasek & Theorell, 1990).

Karasek och Theorells (1990) syfte med krav/kontroll- modellen var att visa hur den anställdes psykiska status påverkas av de krav som arbetet ställer på den enskilde anställda och de möjligheter han eller hon har att själv kontrollera sitt eget arbete. Genom att kombinera arbetskrav av olika grad med hög respektive låg grad av egenkontroll har fyra typer av arbeten definierats. Krav/kontroll- modellen som innehåller också en stressdiagonal och en aktivitetsdiagonal visas i figur 2.1.



Figur 2.1 Krav/kontroll- modell (Karasek & Theorell, 1990)

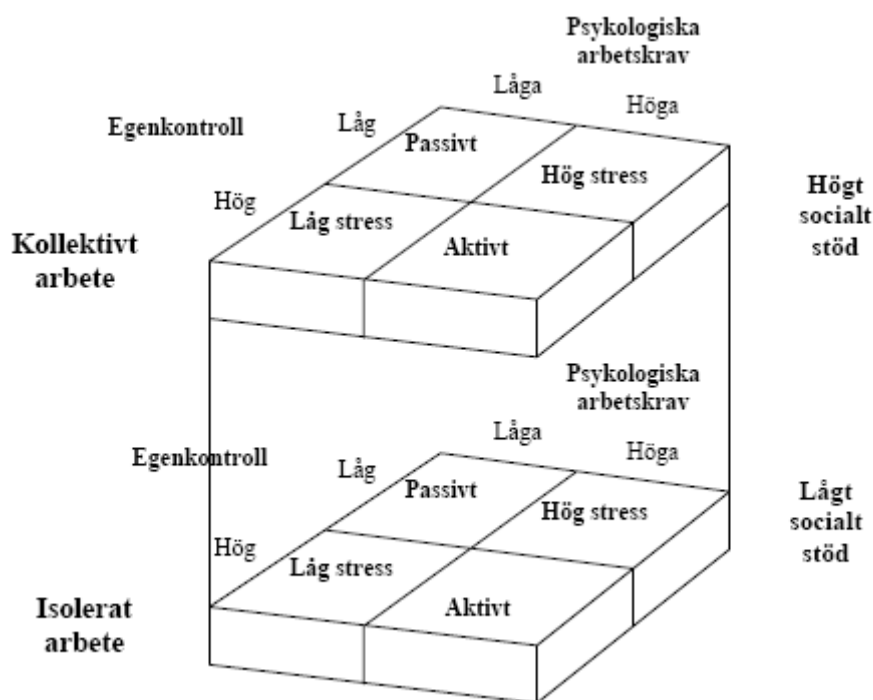
Längs stressdiagonalen finns dels *lågstressarbeten* (Low-Strain Jobs) och dels *högstressarbeten* (High-Strain Jobs). Längs aktivitetsdiagonalen är *passiva* (Passive Jobs) respektive *aktiva arbeten* (Active Jobs) placerade. Längst ut på stressdiagonalen är risken för psykisk ohälsa störst (High-Strain Jobs) genom obalans mellan determinanter *arbetskrav* och *egenkontroll*, det vill säga då ökade krav inte matchas av en hög egenkontroll. Längs aktivitetsdiagonalen är arbetena inte direkt skadliga då det råder jämvikt mellan arbetskrav och egenkontroll. Ju längre ut på aktivitetsdiagonalen vi kommer, desto större blir emellertid inlärningssituationen, vilket resulterar i de aktiva arbetena (High-Strain Jobs) som är de mest intressanta, stimulerande och utvecklande. Det som skiljer de *högstressarbetena* från de bästa (de *aktiva*) är graden av kontroll, då arbetskraven är höga vid båda typerna av arbete (Karasek & Theorell, 1990).

En viktig aspekt att påpeka är att den höga egenkontrollen i sig inte utgör något botemedel mot stress orsakat av höga krav. Hög egenkontroll kan även förstärka pressen från de höga kraven. Detta kan illustreras med chefspress, då alltför mycket egenkontroll och handlingsfrihet kan förorsaka beslutsstress och ständig beredskap att ompröva situationen och fatta nya beslut (Eriksson, 1991).

Karasek och Theorell (1990) har senare reviderat den ursprungliga krav/kontroll- modellen genom att lägga till en tredje viktig determinant- *socialt stöd*. Med socialt stöd menas relationer med ledningen och med de andra anställda som kan tillgodose de grundläggande behov av umgänge och gruppkänsla (Eriksson, 1998). Karasek och

Theorell (1990) talar också om stöd från kunder och överordnade, som anses vara mycket viktigt för den personliga tillfredsställelsen. Det sociala stödet kan vara av olika karaktär. Emotionellt stöd handlar om omtanke, känslor, tilltro osv. och är enligt vissa forskare kanske den viktigaste typen av stöd. Värderande stöd betyder att individen har möjlighet att jämföra sig själv med andra genom t ex positiv eller negativ feedback. Informativt stöd hjälper individen att bemästra situationen genom tillgång till information från andra människor i form av råd och förslag. Den sista typen av stöd utgörs av instrumentellt stöd där individen får hjälp i arbete genom avlastningen. I praktiken överlappar de olika typer av stöd varandra (Eriksson, 1991).

Socialt stöd kan ha betydelse direkt, främst genom emotionella stödet, och indirekt som en buffert vid obalans mellan arbetskrav och egenkontroll. Ett starkt socialt stöd genererar en samhörighet på arbetsplatsen, vilken i samband med egenkontroll kan utgöra en resurs för "kollektiv coping" genom ett starkt kollektiv som skyddar medlemmarna. Figur 2.2 visar krav/kontroll- modellen med integrerat socialt stöd. *Kollektivt arbete* betecknar i modellen att det finns socialt stöd i arbetet, medan avsaknad eller endast låg grad av socialt stöd leder till *isolerat arbete* (Eriksson, 1991).



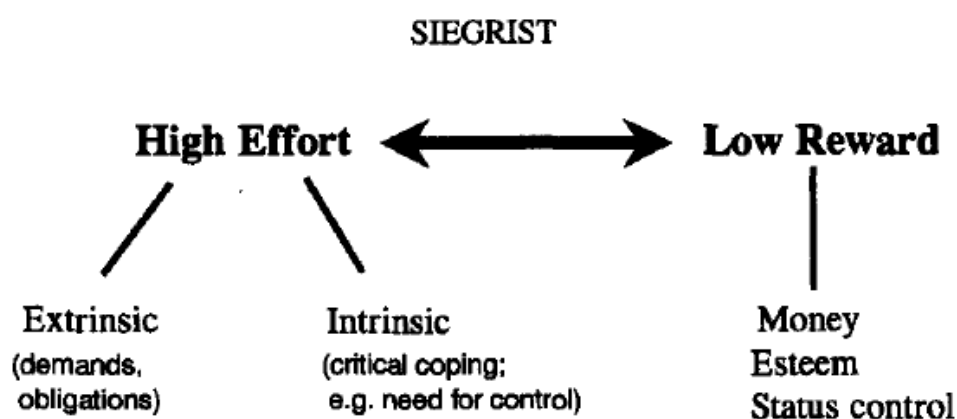
Figur 2.2 Krav/kontroll/stöd- modell (Eriksson, 1991)

Som krav/kontroll/stöd- modellen visar, behöver individen både självbestämmande och socialt stöd i sitt arbete för att kunna bemöta och hantera de ställda arbetskraven på ett adekvat sätt (Eriksson, 1991).

2.1.3 Förstärkningsfaktorer till krav/kontroll/stöd- modellen

Johannes Siegrist (1996) utvecklade en ansträngnings- belöningsmodell som ett komplement till den tidigare presenterade krav/kontroll/stöd- modellen av Karasek och Theorell (1990). Ansträngnings- belöningsmodellen behandlar individens välbefinnande i arbetet som en avvägning mellan objektiva och de individuellt uppfattade ansträngningar och belöningar (Widmark, 2005).

Siegrist (1996) menade att till skillnad från krav/kontroll/stöd- modellen så tar ansträngnings- belöningsmodellen hänsyn till den ständiga stressen, innebörden av begreppet *kontroll* och individens förmåga till coping, med tanke på att hög ansträngning mot låg belöning är en mycket stressbildande variabel.



Figur 2.3 High-Effort/Low-Reward Model (Siegrist, 1996)

Figur 2.3 illustrerar de tre dimensioner som utgör belöning i arbetet enligt Siegrist (1996). Denna överföring sker genom pengar, självkänsla/uppskattning och statuskontroll, samt kopplingen till insats/ansträngning som görs i motsats till dessa belöningar. Ansträngningar delar Siegrist (1996) in i *extrinsic* det vill säga externa krav och skyldigheter samt *intrinsic* vilket är något som relaterar till entiteten själv, i detta fall personens behov av egenkontroll och coping.

För att ge termen *ansträngning* en relevant innebörd så talar Siegrist (1996) här om de krav som arbetet ställer på den anställde och hur det verkar i kombination med individens egna krav på sig själv. Det som karakteriserar denna växelverkan är att individens egenställda krav på sig själv ofta inte motsvarar de krav som ställs utifrån arbetet/uppgiften. Detta leder till att individen upplever att denne inte får de belöningar/uppskattningar som individen anser sig förtjänt av genom den insats som gjorts. Det kan förklaras genom att kravbilderna inte stämmer överens mellan individens egna krav ställda mot de faktiska.

Belöning i ansträngnings- belöningsmodellen rör huvudsakligen incitament som är materialistiska. Siegrist (1996) tar upp här förlusten av en social roll eller befattning, individen tappar kontrollen över en viktig del i sin självbild och identitet vilket leder till en upplevd stress och olust. Möjligheten att få behålla jobbet ses av Siegrist (1996) som en form av belöning. Andra faktorer som berörs här är den egna upplevda effektiviteten, känslan att alltid bemästra situationen, lönen och karriärmöjligheter.

Siegrist (1996) presenterar genom sin modellbeskrivning ett lite annorlunda konceptuellt ramverk, vilket *krav*, *kontroll* och *stöd* kan ses genom. Modellen beskriver hur en obalans mellan individens förväntningar på belöningar/incitament och behov av coping och erforderade insatser ger upphov till en risk för stress och missnöje som kan leda till ohälsa i förlängningen. Theorell (2004) ansåg i sin senare forskning att ansträngnings- belöningsmodellen ska användas parallellt med krav/kontroll/stöd-modellen.

Nedan beskrivs förhållandet mellan krav/kontroll/stöd- modellen och ansträngnings-belöningsmodellen.

Krav

Theorell (2004) menar att extrinsic är de externa krav och skyldigheter som arbetet ställer på den anställda och att dessa ligger mycket nära begreppsmässigt de psykiska kraven i krav/kontroll/stöd- modellen. Siegrist (1996) menar att behovet av kontroll är kopplat till individens copingförmåga, detta för att hantera de krav som ställs. De personer som känner ett högt behov av kontroll spenderar mycket energi på saker som rör arbetet även då de får liten egenvinst. Detta är något som förklaras genom att de får en självtillfredsställande upplevelse genom att "ha kontroll" (Siegrist, 1996). Individen har ett stort behov av uppskattning, visar tecken på irritation och oförmåga att avsäga sig skyldigheter i arbetet.

Egenkontroll

Siegrist (1996) menar att det är lättare att anpassa sig till en lägre nivå av kontroll över uppgiften än det är att anpassa sig till en lägre kontroll över sin status. Detta då de faktorer som kan påverka i det förstnämnda är mindre till antalet. De faktorer som berör den egna statusen är bland annat nedskärningar och därigenom rädslan att förlora jobbet, arbetspress/övertid, upprepade avbrott i arbetet och påtvingad arbetsförändring (Siegrist, 1996).

Socialt stöd

Siegrist (1996) anser att avsaktanden av sympati, stöd och samtycke från omgivningen påverkar självkänslan och därmed uppfattningen av sin status. Därför är det viktigt att dessa faktorer finns i individens omgivning.

Det framkommer att användandet av krav/kontroll/stöd- modellen tillsammans med ansträngnings- belöningsmodellen ger ett bättre bidrag till uppskattningen av risken för ohälsa än var och en för sig (Theorell, 2004). Då det finns ett sådant förhållande modellerna mellan så kommer ansträngnings/belöningsmodellen att användas som förstärkning till krav/kontroll/stöd modellen.

2.2 Projektledarrollen

Projektledaren liknas ofta vid en VD för ett företag, där "företaget" består av ett projekt istället för en organisation. Projektledaren är ansvarig att planera, leda och koordinera projektarbetet så att de olika aktörerna ska sträva mot samma mål och utföra sina åtaganden i rätt ordning, för att nå för projektet uppsatta mål (Engwall, 2006). Projektledaren har det yttersta ansvaret för att projektets mål ska uppnås inom bestämda tid- och kostnadsramar. Till sitt förfogande har projektledaren en grupp som består av specialister från olika avdelningar (Bruzelius & Skärvad, 2004).

I litteraturen nämns åtskilliga egenskaper och kvalifikationer som denna krävande ledarbefattning bör besitta, vilket tenderar att beskriva en projektledare som en supermänniska. Engwall (2006) anser, att en projektledare bör vara skicklig tekniker med initiativförmåga och utpräglade ledaregenskaper. Projektledaren ska kunna representera projektorganisationen utåt, ha helhetstänkande och vara självständig men samtidigt också flexibel och smidig (Engwall, 2006). Gertsson och Skagerlund (2007) nämner drivkraft som en viktig egenskap för projektledare. En persons drivkraft kan ha avgörande betydelse för hur lyckat ett projektresultat blir. Projektledaren ska också ha social kompetens, kunna inspirera och engagera sina medarbetare, vara noggrann, ordningsam och strukturerad samt kunna hålla många bollar i luften (Gertsson & Skagerlund, 2007).

Det är av stort vikt att projektledaren ska ha förmåga att kommunicera med sina över- och underordnade, vilket förstärks av det faktum att det oftast saknas riktlinjer för hur projektledaren ska agera, t ex när det gäller vilka beslut han har rätt att fatta eller hur mycket tid han har rätt att kräva av sina medarbetare (Engwall, 2006). Erhardsson och Lindell (2006) konstaterar att avsaknaden av riktlinjer kan bero på att projekten många gånger är unika och handlar om att skapa något nytt, vilket innebär försvårad arbetssituation för projektledarna. Att bära det yttersta ansvaret för projektets resultat gör projektledarnas arbete extra stimulerande, men med tanke på deras små mandat upplever projektledarna sitt arbete som stressigt, vilket förstärks ytterligare i samband med parallella projekt. Då det sällan finns tid för återhämtning mellan projekten eller under projektets gång, löper projektledarna hög risk att drabbas av negativ stress (Erhardsson & Lindell, 2006).

Erfarenheten och egen rutin underlättar projektledarna betydligt vid hanterandet av de höga kraven, då de skapar en grund att stå på samt en känsla av vad som fungerar och inte fungerar i det långa loppet. En annan viktig aspekt som ger projektledare trygghet och skapar deras trovärdighet som ledare är kunskap om organisationen där projekten ska genomföras (Gertsson & Skagerlund, 2007). Ledaren med svag förankring i verksamheten får svårt att agera trovärdigt och med handlingskraft. Utan en förståelse av organisationens miljö och det språk som används där, kommer projektledaren ha svårt att utöva ett framgångsrikt ledarskap där han måste lyckas vid första försöket, konkurrera med andra om projektdeltagarna och är starkt beroende av andra chefers och ledares beslut (Jansson & Ljung, 2004).

Projektledaren är ledare i moderorganisationens verksamhet och är därför alltid en intern roll. Dock förekommer det, att projektledarrollen utövas av en person som normalt tillhör en annan organisation än moderorganisation, t ex en person inhyrd från konsultföretag (Jansson & Ljung, 2004).

2.3 Konsultrollen

Konsulten som företeelse har rent historiskt sett alltid funnits, om än i lite andra former än de vi vant oss vid idag. Konsulten är i dag mer specialiserad på just sitt område än de var tidigare och anses därmed som en mycket professionaliserad yrkesgrupp. En *konsult* är, alltså en inhyrd resurs som besitter de expertkunskaper som de anställda inom organisationen saknar eller inte har tillräcklig mängd av. Organisationen har de domänkunskaper som konsulten behöver medan konsulten bidrar med sin teoretiska kunskap och erfarenhet (Andersson, 2001).

Anledningen till att de flesta organisationer använder sig av konsulttjänster och inte skaffar sig kunskapen själva kan vara av olika slag. Men den största anledningen till att en konsult anlitas i en verksamhet är att den besitter specialkunskaper som organisationen inte själv innehar. Konsulter anses vara problemlösare, och även kallas för experter, som går att hyra för att lösa problemen som de anställda inte mår med (Grensman, 2008). Den andra orsaken är att den uppgift som skall utföras är av ett temporärt slag och skulle kosta organisationen oproportionerliga resurser och pengar att själv tillhandahålla (Andersson, 2001). Konsulten ses oftast som opartisk, oberoende, då han eller hon är en utifrån kommande källa, vilket i sin tur kan ge uppdraget legitimitet på helt annat sätt. En annan effekt som oftast nås genom att använda konsulter är att de kan bidra till lärande i organisationen genom samverkan (Andersson, 2001).

Men det finns också kritik mot användandet av konsulter i en verksamhet. När det handlar om konsulter kommer ofta en ekonomisk aspekt fram. Andersson (2001) menar att organisationen som anställer en konsult anser ofta att konsulten är för dyr. I och med detta anses konsulten kunna disponeras fritt enligt eget tycke då denne har beställarföretaget betalat stora pengar för. Det medför att uppdragsgivaren kan komma ställa hårda krav på att hela tiden bli betjänad och betraktar därmed konsulten som sin tillfälliga egendom. Det händer också att företagsledningen lutar sig tillbaka och förväntar sig att konsulten skall komma med en elegant lösning som sedan skall förankras i organisationen (Andersson, 2001).

Jasinska (2006) nämner också att konsultyrket anses innebära stor självständighet i både arbetsuppgift och tidsplanering, men att konsulten förväntas vara flexibel och åta sig göra olika uppgifter som beställaren lägger på, även om konsulten i fråga har för hög kompetens. Det innebär för en konsult att kundens önskemål står alltid i fokus och det viktigaste är att kunden alltid är nöjd (Hovmark & Nordqvist, 2002). Detta kan leda till att konsulten känner sig klämd mellan dennes arbetsgivare och uppdragsgivare (Grensman, 2008). Bellagh & Isaksson (1999) bekräftar också att den inhyrda personalen upplever problem med dubbelchefskap, då den ena chefen är belägen på beställarföretaget och den andra på det egna företaget.

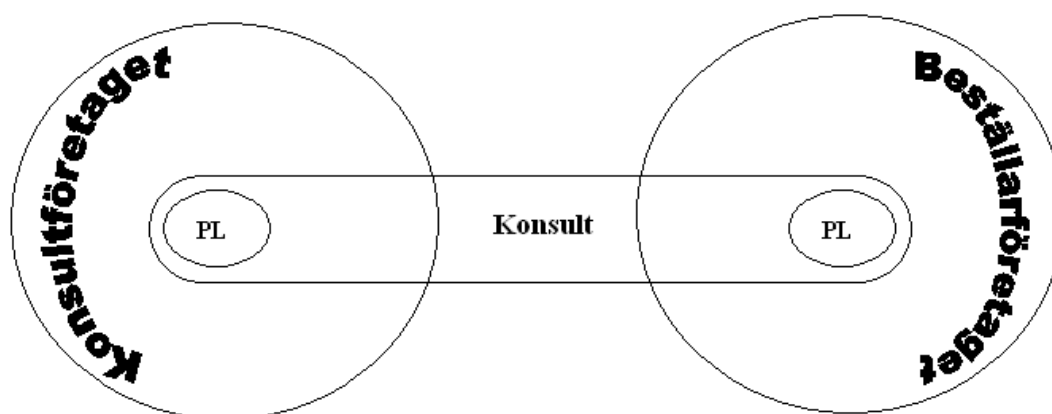
Jasinska (2006) anser att den viktigaste egenskapen som konsulten bör besitta är social kompetens som är viktig vid kontakter med kunder och medarbetare. Hon beskriver också att det finns ett visst behov att kontrollera konsulter och deras arbetssätt, detta är speciellt vanligt vid mindre företag som inte är så vana vid konsulter. Berggren et al. (2001) förklarar att en sådan övervakning inte är ovanlig i en samarbetssituation utan något verkligt förtroende mellan parterna. Detta leder till att beställarens kontroll- och granskningssystem inte ersätter konsultens interna system, utan läggs ovanpå detta, och ökar konsultens egen administrativa börda. Sådana dubblerade övervakningsstrukturer leder till en ”överdriven byråkratisering” av konsultens arbete (Berggren et al., 2001).

Med konsultrollen förknippas traditionsenligt utförande av uppdrag i beställarens arbetsmiljö. Detta kan fortfarande vara aktuellt, då vissa uppdrag måste utföras i beställarföretagets specifika tekniska miljö. Den senaste tidens tekniska utveckling gör det möjligt att koppla upp sig mot beställarföretagets datorsystem med hjälp av IT-stöd, vilket bidrar till att behovet att utföra uppdraget på beställarföretaget har minskat (Hovmark & Nordqvist, 2002). Det innebär att många uppdrag nu kan utföras från det egna konsultföretaget.

Att arbeta på beställarföretaget innebär sämre psykosocial arbetsmiljö för konsulten. Packendorff (2002) konstaterar att de konsulter som hyrs ut till temporära uppdrag på beställarföretaget stöter där på en miljö som kan upplevas som isolerande, detta då de endast kommer att vara där en begränsad tid och därmed har svårare att skapa sociala nätverk med de andra anställda. Därför upplever inhyrd personal sitt sociala stöd som lågt i jämförelse med de andra anställda på beställarföretaget (Bellagh & Isaksson, 1999).

Tidsperspektivet har också en annan sida. Packendorff (2002) nämner att den upplevda isolationen är tidsbegränsad och en konsult som är förlagd på ett och samma beställarföretag längre än sex månader kan börja identifiera sig med beställarföretaget. Grensman (2008) påpekar att konsulten försöker upprätthålla en lojalitet till sin arbetsgivare, i detta fall konsultföretaget, men behovet att känna sig tillhörig till ett företag leder till att konsulten ofta rekryteras av uppdragsgivaren. Detta bekräftas också av Jasinska (2006, s. 34): ”Konsulterna tenderade att stanna på företagen där det finns samhörighetskänsla mellan anställda.” Anledningen varför konsulten tenderar att ta uppdragsgivarens parti är just för att det oftast saknas en intern sammanhållning hemma på kontoret hos arbetsgivaren (Jasinska, 2006).

2.4 Projektledande konsult- modellen



Figur 2.4 Projektledande konsult- modellen

Figur 2.4 beskriver den projektledande konsulten och hur denne förhåller sig till de två arbetsdomänerna konsultföretaget och beställarföretaget. Det framgår att konsulten har arbetsrelation med båda domäner, oavsett sin placering. Den överförande faktorn mellan de två domänerna är därmed konsultrollen. Figuren antyder att det kan föreligga en viss växelverkan mellan de två domänerna och denna aspekt har tagits med under utformningen av intervjuguiden. Den projektledande konsulten är alltså en kombination av de två yrkesrollerna, projektledare och konsult, och är placerad antingen på det egna konsultföretaget eller på beställarföretaget.

3. Metod

I kapitlet redogörs vetenskapliga strategier som ligger till grund för undersökningen. Här beskrivs tillvägagångssätten för kvalitativ undersökning, utformning av intervjufrågor, urval av respondenter samt vilka effekter val av källor kan ha haft på resultatet. Vidare presenteras den analysmodell som användes vid genomförandet av undersökningen. Kapitlet avslutas med en diskussion om undersökningens metodmässiga validitet och reliabilitet.

3.1 Vetenskaplig strategi

Undersökningar kan vara av varierande slag, de vanligast förekommande är de explorativa. Syftet med de explorativa studierna är att samla så mycket kunskaper som det går inom ett visst problemområde. Därefter finner vi de deskriptiva undersökningarna vilka i sin tur är begränsande, beskrivande undersökningar och slutligen de hypotesprövande undersökningarna, som utgår från ett antagande/hypotes som testas mot den insamlade empirin. Den deskriptiva undersökningen begränsar sig genom att ta med endast några få aspekter från det fenomen som studeras (Patel & Davidsson, 2003). Denna undersökning har en deskriptiv karaktär, då den beskriver hur projektledande konsulter upplever sin psykosociala arbetsmiljö utifrån deras placering.

För att kunna beskriva de upplevelser som de projektledande konsulterna fick av den psykosociala arbetsmiljön, samlades empirisk data in som sedan genomgick en *hermeneutisk* tolkning. Hermeneutik betyder tolkningslära, där tolkning av empirin i dess sammanhang görs. Vid tolkningsarbetet växlas det mellan del- och helhetsperspektiv, det vill säga innebörd, orsak och konsekvens och så vidare tolkas (Wallén, 1996). En *hermeneutiker* försöker förstå sig på människor och den livssituation de befinner sig i genom att tolka kontexten (Patel & Davidsson, 2003). En sådan hermeneutisk texttolkning kan hålla på hur länge som helst och enligt Kvale (1997) upphör denna cykel när en rimlig mening har nåtts, som är fri från inre motsägelser. Att valet föll just på användandet av ett hermeneutiskt angreppssätt bottnar i att den förutsätter en förförståelse inom det undersökta området vilket i denna studie sker genom att befintliga teorier tolkas i dess sammanhang. Det är denna användning av förförståelse vid tolkning som skiljer sig från det *fenomenologiska* angreppssättet som skjuter denna förkunskap åt sidan och fokuserar på företeelser/trender i det insamlade data materialet i stället (Kvale, 1997).

Den gjorda undersökningen grundar sig som nämnts ovan på befintliga teorier och slutsatser vilket innebär att en *abduktiv* ansats var lämplig, då det finns en klar relation mellan empiri och teori. *Abduktion* är en blandning mellan *deduktion* och *induktion*. Ett deduktivt arbetssätt använder sig av befintlig teori/generell regel och från detta dras slutsatser från empirin. Medan ett induktivt arbetssätt använder sig av empirin för att formulera en teori/generell regel (Alvesson & Sköldberg, 1994). Fördelen med en abduktiv ansats ges genom den alternering som sker mellan teori och empiri, båda omtolkas successivt genom att ha både teori och empiri i åtanke, de omtolkas så att säga i skenet av varandra (Alvesson & Sköldberg, 1994). Det som Alvesson & Sköldberg (1994) menar med det är att det är tidigare teori som är inspirationskälla till upptäckt av mönster som leder till förståelse.

Det kan konstateras att vid fallstudier är den abduktiva metoden vanligt förekommande (Svenning, 2003).

3.2 Kvalitativ metod

Insamling av empiriska data kan göras på olika sätt antingen genom kvantitativa eller kvalitativa metoder. Användbarheten hos kvalitativa och kvantitativa metoder beror på vilken forskningsfråga som ställs (Kvale, 1997). Kvantitativa metoder baserar sig på en matematiskt ordnad värld där allt förekommer i en numerisk form det vill säga är mätbart/kvantiserbart, kvantitativ metod syftar alltså på hur mycket, mängden av något (Kvale, 1997). Kvalitativa studier undersöker vilken karakteristik som företeelsen har och används vid undersökning av känslor och upplevelser. Känslan av trygghet t ex kan inte mätas men kan förmedlas mer tydligt verbalt (Wallén, 1996). Den kvalitativa intervjun är därmed en kraftfull metod genom vilken den intervjuade kan förmedla sin situation med egna ord och utifrån det egna perspektivet (Kvale, 1997).

Det finns inga regler för hur en undersökning som sker med hjälp av intervjuer skall göras, men det finns så kallade standardval vid de olika stadierna av en intervjuundersökning (Kvale, 1997). Den här rapporten berör hur projektledande konsulter upplever sin psykosociala arbetsmiljö vilket motiverar till valet av kvalitativ undersökning.

Forskningsintervjuer skiljer sig i grad av struktur, allt från de intervjuer som följer en rad med standardfrågor, till de helt öppna intervjuerna, där teman står i fokus utan att frågorna getts någon specifik i förväg definierad ordning eller bestämd formulering (Kvale, 1997). Vad Kvale (1997) menar är att forskningsintervjuerna kan ges en klassificering att vara strukturerade, semistrukturerade eller helt ostrukturerade. Vid strukturerade intervjuer följs standardfrågorna ord för ord och ingen avvikelser från den bestämda ordningen på frågorna görs. Den ostrukturerade intervjun kan sakna helt förberedda frågor och det blir mer explorativ resa där frågorna formas under intervjuens utförande. Den semistrukturerade intervjun är ett mellanting mellan de två, där intervjuaren ges ett större spelutrymme för att fånga upp meningsyttringar och kunna ställa följdfrågor (Kvale, 1997). För insamling av empiri i rapporten användes kvalitativa semistrukturerade intervjuer, då det var viktigt att fånga upp projektledande konsulternas känslor och upplevelser samt få en djupare och mer nyanserad undersökning med hjälp av följdfrågor.

3.3 Utformning av intervjufrågor

Intervjuerna i den här rapporten genomfördes med hjälp av en framtagen intervjuguide (se bilaga Intervjuguide). Frågornas lydelse och ordning är framtagen och avgjord på förhand, men strukturerad så att det lämnas utrymme för intervjuaren. Intervjuaren tillåts därmed använda sitt omdöme för att avgöra hur långt som denne skulle driva i väg med svaren som fås från respondenten (Kvale, 1997). Genom att lämna utrymme i frågorna så kunde en mer öppen dialog hållas med respondenterna. Wallén (1996) menar att anpassning till var individ måste kunna ske och frågor kan följas upp med följdfrågor.

Hänsyn togs också vid utformandet av frågorna för den analys som skulle göras.

Intervjuguiden utgår från krav/kontroll/stöd- modellen (Karasek & Theorell, 1990), men berör även konsultrollen och projektledarrollen. Frågorna är utformade så att de har hög relevans och passar väl för en indelning i områdena krav, egenkontroll och socialt stöd vid analysarbetet. Detta gjordes med hjälp av att intervjuaren under intervjun försökte ta hänsyn till svaren och det nämnda området (Kvale, 1997).

Den framtagna intervjuguiden genomgick först en pilotintervju där syftet var att säkerställa så att intervjuguiden tillfredsställande täckte in de valda områdena krav, egenkontroll och socialt stöd. Pilotintervjun gjordes med en projektledande konsult som hade erfarenhet att jobba både från det egna konsultföretaget och på plats hos ett beställarföretag. Vissa oklarheter i frågornas utformning framkom vid pilotintervjun och områden inte berörda tillräckligt lades till i den slutgiltiga versionen av intervjuguiden. Detta arbete underlättades betydligt på grund av att ljudupptagning användes under pilotintervjun, och gav utrymme att lyssna på personens tonfall samt hur intervjuaren agerade. Pilotintervjun ingår i sin tur i den totala mängden intervjuer som användes vid analysarbetet, då frågorna som ställdes under pilotintervjun följdes upp med fölfrågor till dess de eftersökta svaren framgick.

3.4 Urval

I den här rapporten har tre konsultföretag verksamma inom teknikbranschen använts som bas vid urvalet av de sex projektledande konsulterna vilka användes som respondenter i undersökningen. Urvalet av de sex respondenterna baserar sig också på en jämn fördelning mellan de respondenter som jobbar ute hos kund och de som jobbar från konsultföretagets kontor. Anledningen till att vi valde en jämn fördelning var att försöka få en mer rättvis bild av de två arbetssituationerna som respondenterna befinner sig i, det vill säga på grund av deras lokalisering. När det kommer till lokaliseringen så utgick vi från respondenternas pågående uppdrag. Fyra av respondenterna hämtades från ett och samma konsultföretag, medan de resterande två jobbade på varsitt konsultföretag.

Orsaken till att inte samtliga respondenter togs från ett och samma konsultföretag var det empiriska materialet som de första intervjuerna gav. Respondenterna i de första intervjuerna kom från samma konsultföretag och i dessa intervjuer framkom vissa faktorer som verkade vara karakteristiska för just det konsultföretaget. Vi såg därmed ett behov av att komplettera med respondenter som inte jobbade på just detta konsultföretag för att undersöka om det kunde förhålla sig annorlunda på andra konsultföretag.

Anledningen till att fler intervjuer inte kunde hållas var den knappa tiden som gavs till studiens genomförande, som även låg till grund för att Karlstad valdes som bas för den gjorda undersökningen. Det var lättare rent logistiskt att komma i kontakt med respondenterna då samtliga respondenter i undersökningen hade en hög beläggning vad gällde uppdrag och närheten underlättade att få tillfällen för intervjuernas genomförande. En annan anledning till att vi valde att begränsa oss med sex intervjuer var en så kallad mättnadsnivå, då ytterligare intervjuer inte bidrar med så mycket mera i sak (Kvale, 1997).

En vanligt förekommande kritik för kvalitativa undersökningar som baserar sig på intervjuer är att det inte går att dra några generaliserande slutsatser från det resultat som

fås. Orsaken till att det inte går att generalisera är antalet respondenter, som allt för ofta är mycket få till antalet (Kvale, 1997). I studien är dels det geografiska området begränsat samt respondenterna är till antalet få, vilket begränsade möjligheten att kunna dra några generella slutsatser från resultatet om projektledande konsulter.

3.5 Genomförande, tolkning och analys

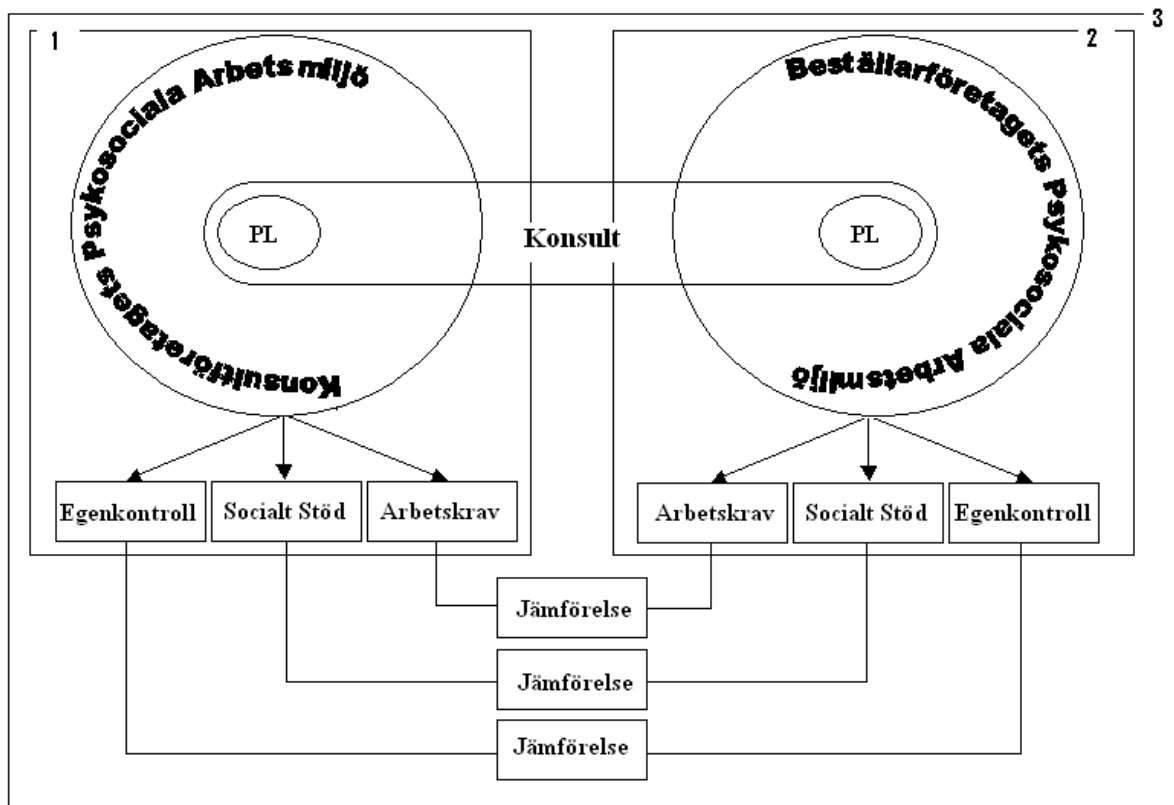
Inledningsvis så kontaktades respondenterna via telefon där ämnet som skulle beröras presenterades och vilken form undersökningen skulle ta introducerades. Det berördes också var intervjun skulle hållas och vilken ungefärlig tid den skulle ta i anspråk. Respondenterna informerades om att deras bidrag till undersökningen skulle hållas konfidentiellt, och därigenom så var förhoppningen att svaren blev lite mer ärliga och öppna. Kvale (1997) säger att det kan finnas en spänning och oro för hur intervjun kommer att användas hos den som intervjuas, då det kan vara känsliga element som kommer fram under intervjun. Intervjuerna hölls på de projektledande konsulternas konsultföretags kontor. Var och en av de genomförda intervjuerna varade mellan 45 minuter till 1 ½ timme och utfördes i konferenslokal där ingen skulle komma och störa under intervjun. För att minimera förlust av data, samt säkerställa möjligheten av att använda korrekta citat genomfördes samtliga intervjuer med ljudupptagning.

Intervjuerna transkriberades i sin helhet. Detta material analyserades och bearbetades sedan med hjälp av *meningskoncentrering*. Med meningskoncentrering menas att den väsentliga innebörden i ett långt uttalande reduceras ner till ett kortare och mer koncis formulering (Kvale, 1997). De framtagna formuleringarna fördes sedan in under kategorierna krav, egenkontroll och socialt stöd med hjälp av *meningskategorisering*. Meningskategorisering innebär att materialet sorteras och struktureras till några få kategorier (Kvale, 1997).

Till underlag för analysen togs en analysmodell fram (se *figur 3.1*), där det framgår att det finns två domäner av psykosocial arbetsmiljö som den projektledande konsulten rör sig i.

Den ena domänen berör det egna konsultföretaget och den psykosociala miljö som finns där. I figuren markeras konsultföretagets psykosociala arbetsmiljö med index **1**. Den andra domänen berör beställarföretaget och dess psykosociala arbetsmiljö, i figuren markeras denna med index **2**.

Analysarbetet gjordes sedan i tre steg. Steg ett innefattar det som markeras i figuren med index **1**, det vill säga konsultföretagets psykosociala arbetsmiljö. Steg två i analysarbetet omfattar det som markeras med index **2**, det vill säga beställarföretagets psykosociala arbetsmiljö. Resultatet under var och en av dessa två separata analyser sammanställdes för att underlätta det tredje steget i analysarbetet. Steg tre i analysarbetet är en jämförelse mellan **1** och **2** där jämförelsen syftar till att hitta likheter och/eller skillnader mellan de två psykosociala arbetsmiljöerna och därmed ge en ökad förståelse för hur den upplevdes av respondenterna.



Figur 3.1 Analysmodell för jämförande undersökning.

3.6 Källkritik

Det som ligger till grund för teorin i denna rapport berör psykosocial arbetsmiljö, projektledning, konsulter och deras placering. Vid sökandet efter referenslitteratur försökte vi hålla oss med så aktuell litteratur som möjligt. Merparten av det teoretiska underlaget kommer från litteratur publicerat under 2000-talet, men även alster som är betydligt äldre används, då nutida publikationer eller vidare forskning saknas i ämnet. De publikationer som används i rapporten har bedömts enligt kriterierna författarens bakgrund, roll och ämnets tillämplighet (Wallén, 1996), målet har därmed varit att i så stor utsträckning som möjligt kunna använda vetenskapliga uppsatser, artiklar och forskning som underlag för arbetet. Detta gäller även Internetkällor i uppsatsen som är tagna från välkända hemsidor. Detta ger innehållet i den gjorda undersökningen hållbar och trovärdig.

Trots det finns det vissa betänkligheter kring en del teorier som rapporten bygger på. Dels har det riktats en del kritik mot de psykosociala arbetsmiljömodeller som används i denna rapport. Kritikerna påstår att samhället har förändrats mycket på bara några decennier vilket innebär att t ex krav/kontroll/stöd- modell som började utvecklas 1979 omöjligtvis kan återspegla de förändringar som skett i arbetslivet sedan dess (Widmark, 2005).

Theorell (2004) konstaterar själv att det har pekats på att modellen har sina begränsningar i och med att fler arbetsplatser får en allt högre belastning vilket

påverkar möjligheten till beslutsutrymme för individen. Detta medger också Theorell (2004) är en av modellens brister.

Även då kritiken finns, så anser andra forskare att vissa dimensioner som beskriver det moderna arbetslivet kan ligga ”dolda” inom ramarna för krav, kontroll och socialt stöd, eftersom dessa begrepp kan vara svävande och diffusa (Widmark, 2005).

Även om vi tycker att kritiken är befogad så fann vi snart att inom området psykosocial arbetsmiljö är krav/kontroll/stöd- modellen ständigt återkommande. Nutida teoribildningar har sin vagg i denna teori och bygger på denna modell genom kompletterande fördjupningar i de områden som av kritikerna anses vara modellens problemområden. I den här uppsatsen gjordes en sådan komplettering genom ansträngnings- belöningsmodellen av Siegrist (1996). Att välja krav/kontroll/stöd- modellen blev rätt naturligt då den är källan till sentida modeller och i kombination med Siegrist ansträngnings- belöningsmodell ger mycket god bas för den gjorda studien.

Det har dessvärre inte heller gått att finna några vetenskapliga publikationer som till fullo varit helt applicerbara på den lokaliserings problematik som de konsulter som jobbar som projektledare upplever. Detta visade på ett ganska outforskat område och gjorde undersökningen intressant att genomföra. Förhoppningen är att undersökningen skall kunna ge ökad kunskap inom området projektledande konsulter.

3.7 Intervjuareffekt

Det finns en risk att observatören/intervjuaren påverkar svaren som fås från respondenten som intervjuas. Detta genom minspel och känslöytringar kring de svaren som fås under intervjuens gång, intervjuaren är inte medveten om de ansikts- och kroppsuttryck som kan försvåra kommunikationen under intervjun (Kvale, 1997). Det föreligger också en risk att observatören/intervjuaren tolkar de svar som fås felaktigt (Kylén, 2004).

En person kan vara sakinriktad och skenbart objektiv men samtidigt på ett icke neutralt sätt välja ut det som passar eller intresserar honom eller henne (Kylén, 2004, s. 99).

En av författarna till rapporten har en egen erfarenhet av konsultbranschen, detta genom att själv jobba som konsult. Det föreligger därmed en risk att frågorna styrs i en riktning som kan grunda sig i egna erfarenheter och en önskan att få fram vissa faktorer under intervjuerna. Detta var något som vi var medvetna om och som togs i beaktande när intervjuerna genomfördes.

I övrigt kan vi inte säga så mycket om vilken ytterligare inverkan som vårt kroppsspråk eller språkbruk kan ha fått för effekter på respondenterna. Det är omöjligt att veta i och med att ingen videokamera användes under intervjuerna. Kvale (1997) säger om endast ljudupptagning sker så ger detta endast en avkontextualiserad version av intervjun. Han framhåller också om huvudintresset för studien ligger i innehållet i det som sägs, kan videoinspelningar bli allt för ohanterligt att utföra en analys på (Kvale, 1997).

Det är av denna anledning som vi valt att endast använda ljudupptagning vid utförandet av intervjuerna, för oss var endast innehållet i det som sades av vikt för undersökningen och inte den mellanmänniska dynamiken mellan respondent och intervjuare. När intervjuerna genomfördes så var det en person som intervjuade medan den andra personen förde anteckningar, det gav utrymme för intervjuaren och respondenten att diskutera ostört och fokusera på ämnen som berördes. Målet var att vi skulle tillföra så liten inverkan som möjligt till undersökningen. Vi diskuterade denna fråga och upplevde överlag att vår inverkan på resultatet var så anspråkslös att resultatet kan ses som säkrat.

3.8 Validitet och reliabilitet

Validitet syftar på att undersökningen inte skall innehålla några systematiska fel. Validiteten kan delas in i följande undergrupper:

- Teoretisk validitet, berör utformning av modeller. Dessa skall ta med de aspekter som är relevanta och visa på samband som är korrekta.
- Begreppsvaliditet, som syftar på att samtliga ingående begrepp i undersökningen skall vara väldefinierade.
- Empirisk validitet, påvisar förmåga som den framtagna modellen har för att kunna förutsäga ett utfall från gjort experiment (Wallén, 1996).

När det kommer till kvalitativa studier så berör de ovannämnda aspekterna även andra saker. För att belysa detta så tar vi empirisk validitet som nämns ovan som exempel, här menas vilken träffsäkerhet den framtagna modellen har på ett framtida resultat, om undersökningen skulle upprepas. Vid kvalitativa studier är sådana generaliseringar mycket begränsade. I stället talar man om ”den utsträckning i vilken våra observationer verkligen speglar de fenomen eller variabler som intresserar oss” (Pervin, 1984, s. 48). Wallén (1996) menar att validiteten ligger i vilket faktiskt värde det som framkommer från empirin har och hur användbart det faktiskt är för att kunna lösa problemet. Validiteten bedöms från om det fås data som faktiskt leder till slutsatser (Wallén 1996).

För att uppnå en god nivå av validitet i denna rapport utgick vi från den vedertagna krav/kontroll/stöd- modellen av Karasek och Theorell, (1990). Denna modell är välbeprövad och förekommer i många studier kring ämnet psykosocial arbetsmiljö. Krav/kontroll/stöd- modellen utgör kärnpunkten i den analysmodell som ligger till grund för uppsatsen. Intervjuguiden som användes under insamlingen av empiri var även den framtagna med hjälp av krav/kontroll/stöd- modellen. Wallén (1996) menar att god validitet nås genom att det som skall undersökas skall vara väldefinierat, avgränsat och att sambandet mellan variablerna i teorin och det som skall undersökas är klarlagt.

Reliabilitet innebär generellt att det inte förekommer några slumpmässiga fel i det som skall undersökas. Detta granskas genom upprepade mätningar, vilket skall mynna i samma resultat. När det kommer till mätningar på personer så går det inte alltid att upprepa en gjord mätning och förvänta sig få samma resultat. Detta förklaras av att det har skett en påverkan och inlärning vid testtillfällena och detta påverkar utgångsläget för nästkommande test (Wallén, 1996). Utgår vi från detta så går det egentligen inte att upprepa undersökningen och förvänta sig få samma resultat.

Respondenterna i vår undersökning kommer dessutom från konsultbranschen och den är i sin natur under ständig förändring och utveckling, vilket i sin tur gör att de förhållanden som fanns när studien genomfördes inte går med lätthet att återskapa. Vi har försökt att skapa en så hög reliabilitet som möjligt i rapporten genom att ha en genomgående beskrivning av undersökningen samt att pilotintervju hållits för att säkerställa träffsäkerheten i frågorna. Vi ser själva att frågornas utformning följer krav/kontroll/stöd- modellen (Karasek & Theorell, 1990) väl och vi anser som författare till denna rapport att reliabiliteten är acceptabel.

4. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras undersökningens resultat samt vår tolkning av det. Inledningsvis presenteras undersökningens respondenter och deras bakgrund. Därefter analyseras den psykosociala arbetsmiljön utifrån områden krav, egenkontroll och socialt stöd som de projektledande konsulterna arbetande från konsultföretaget upplever. Beställarföretagets psykosociala arbetsmiljö uppdelad i områden krav, egenkontroll och socialt stöd analyseras strax därefter. Kapitlet avslutas med en jämförande analys av båda lokaliseringar och sammanfattning av de upplevda likheterna och skillnaderna mellan dessa.

4.1 Undersökningens respondenter

Nedan följer en beskrivning av undersökningens respondenter och deras bakgrund.

Respondent nr 1: Har jobbat som projektledande konsult under tre och ett halvt års tid. Han innehar en högskoleexamen med teknisk inriktning, men har ingen formell utbildning inom projektledning. Han utför sina uppdrag mestadels ute på beställarföretagen men har även arbetat från konsultkontor. Respondenten har sedan tidigare en gedigen erfarenhet av linjeföringsbefattningar.

Respondent nr 2: Har jobbat som konsult i sex år, av dessa har han jobbat som projektledande konsult i tre år. Han har gått olika kurser inom projektledning samt en intern projektledarutbildning. Respondenten jobbar huvudsakligen från konsultföretagets kontor, men har jobbat vid enstaka tillfällen ute på beställarföretaget.

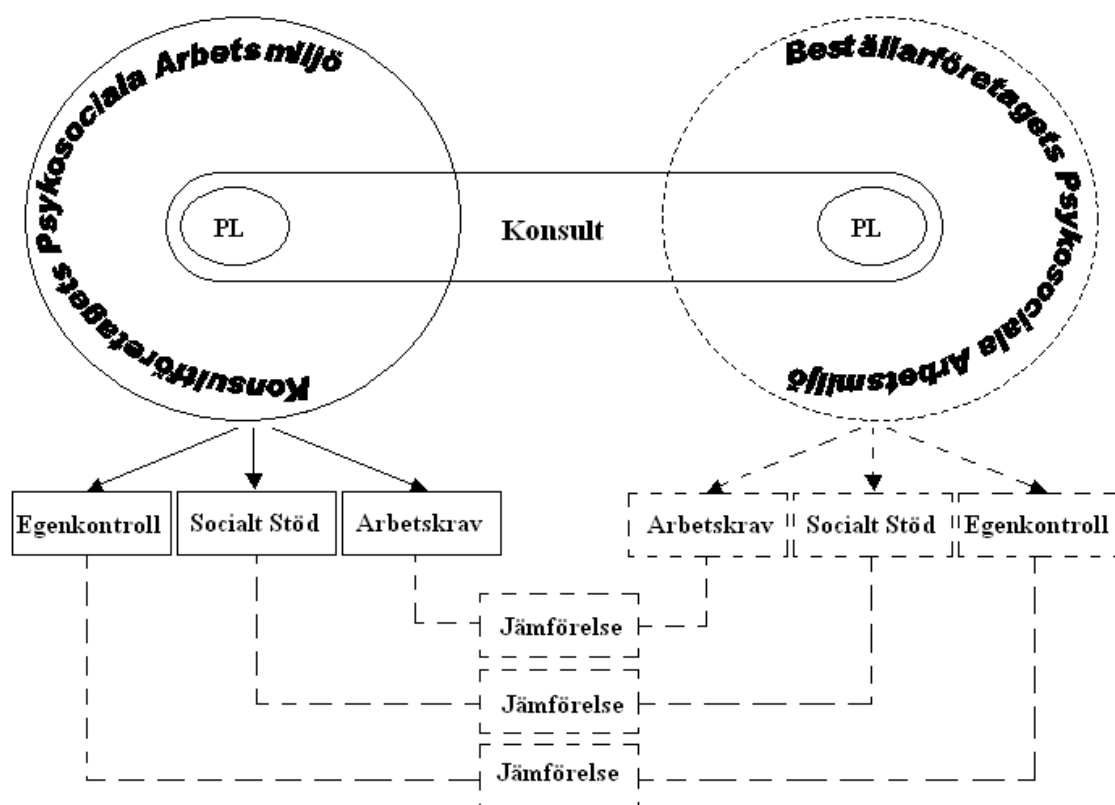
Respondent nr 3: Har jobbat som konsult i 20 år. Han har erfarenhet som arbetsledare och inköpare sedan tidigare. Han har aldrig suttit på konsultföretaget utan jobbar huvudsakligen ute hos beställarföretagen. Som projektledare har han erfarenhet som stäcker sig 18 år bakåt i tiden. Han har ingen formell utbildning inom projektledning utan är självlärd projektledare.

Respondent nr 4: Har jobbat som konsult i 22 år och har några år kortare erfarenhet när det kommer till projektledare, han har även gått kurser i projektledning via konsultföretaget. Respondenten har jobbat huvudsakligen som delprojektledare, detta dels ute på beställarföretagen men även från konsultföretaget. Det är för respondenten det fjärde konsultföretaget som han jobbar på. För tillfället jobbar han till 100 procent på beställarföretagen, men har möjlighet att en dag i veckan jobba med uppdraget från konsultkontoret.

Respondent nr 5: Har jobbat som konsult i 38 år. Som projektledare har han jobbat i drygt 20 år. Respondenten har ingen formell projektledarutbildning men går just nu en projektledarutbildning som erbjuds genom konsultföretaget. Nu jobbar han 100 procent från konsultföretaget men har under sina verksamma år rest mycket och haft uppdrag förlagda ute hos beställarföretaget.

Respondent nr 6: Har jobbat som konsult i åtta år och som projektledande konsult i fyra år. Han har gått fyra kurser inom projektledning som erbjuds som intern utbildning på konsultföretaget. Respondenten jobbar på heltid med uppdrag förlagd hos beställarföretaget.

4.2 Att arbeta från konsultföretaget



Figur 4.1 Analysmodell- arbeta från det egna konsultföretaget.

Figur 4.1 illustrerar det första steget i analysarbetet. I den diskussion som följer nedan kommer den upplevda psykosociala arbetsmiljön presenteras med avseende på krav, egenkontroll och socialt stöd för de projektledande konsulter som arbetar huvudsakligen från det egna konsultföretaget. De streckade områdena i analysmodellen berörs inte i analysens första steg. För att underlätta läsbarheten har vissa ord markerats med fet stil. De fetmarkerade orden har koppling till frågorna i intervjuguiden.

4.2.1 Krav

Respondenterna upplevde rent generellt att **kraven** som ställs på dem är höga och att det finns noll tolerans för fel. En respondent antydde att det fanns en skillnad i kravbilden mellan anställd projektledare och projektledande konsult, han såg att det fanns ett mjukare förhållningssätt vad gällde kraven som ställdes på de inhemska projektledarna. En annan respondent antydde att en god relation och dialog med beställarföretaget gjorde att förtroendet stärktes och därigenom blev kraven också mjukare.

De krav som konsulterna upplevde ställdes på dem var bland annat att det var många intressen som skulle uppfyllas. Generellt beskrev de projektledande konsulterna att det förekom följande krävande moment i deras arbete:

- Följa tidplan
- Hålla budget
- Att ha hög teknisk kompetens
- Rapportera till projektchefen inom konsultföretaget
- Rapportera till beställarföretaget
- Hålla kontakt med leverantörer
- Planera projektets nästa steg
- Hålla projektmöten och avstämningar
- Kunna hantera olika verksamhetssystem
- Ta hand om besökande gäster som är intresserade av projektet
- Se till att saker och ting blir gjorda
- Kunna entusiasmera projektmedarbetarna
- Att vara anträffbar

Respondenterna uttryckte att de **största kraven** kom från dem själva, för var de själva nöjda med sin insats så var kunden i regel jättenöjd. Siegrist (1996) menar att det finns risk att personer upplever att deras egen kravbild inte stämmer överens med den som uppgiften kräver, och kallar sådana personer för *overachievers*. En respondent uttryckte:

Jag sätter ju naturligtvis en stor ära i att (...) om man är ansvarig för projekt att man landar det.

Det framkommer från intervjuerna att det är respondenternas krav på sig själva att lyckas med uppdraget som är styrande för hur de planerar sin tid, men de angav också att de inte jobbade nämnvärt mycket **övertid**. Denna företeelse bekräftas även av Jasinska (2006) där hon konstaterar att inom konsultbranschen förekommer inte övertidsarbete i den utsträckning som många tror. Då övertid förekommer är det mestadels mot slutet av ett projekt, och då oftast på grund av konsultens egen ambitionsnivå att lyckas med uppdraget. Det leder till en förhöjd risk för utbrändhet (Jasinska, 2006). **Sjukfrånvaro** förekom mycket sällan, då alla respondenter gick till jobbet fast de var sjuka. Även om samtliga respondenterna ansåg detta var fel, så valde de att gå till jobbet ändå. Erhardsson och Lindell (2006) förklarar detta genom en ovilja att vara borta från uppdraget, då det blir svårt att komma ikapp och återfå kollen över arbetet.

Respondenterna upplevde inte att det fanns något uttalat **dubbelchefskap**, även om de rapporterade under uppdragets gång både till projektchefen på konsultföretaget och till chefen på beställarföretaget.

Att ha en dålig dag ansågs vara mänskligt, då ingen av konsulterna identifierade sig med supermänniska/expertrollen. Däremot om någon gång respondenterna kände sig ineffektiva, så visades det inte öppet, då de ansågs sig vara **representanter** för konsultföretaget. En sådan företeelse förklaras enligt Jasinska (2006) med att beställarföretaget förväntar sig att konsulten presterar effektivt och levererar bra resultat varje gång.

Det framkom att **kravet att hålla en projektbudget** verkar vara högre på en konsult, då det inte alltför sällan förekommer att konsultföretaget fått en s.k. *fast pris- uppdrag* där antal arbetstimmar är fastställda i avtalet mellan konsultföretaget och beställarföretaget. Då finns det ett starkt intresse från både konsultföretaget och beställarföretaget att den bestämda budgeten följs. Grensman (2008) menar att konkurrensen inom konsultbranschen har gjort att det endast kan tas ut en viss penning för var konsult, marginalerna är relativt små och kravet att klara uppdraget under utsatt tid och budget blir mycket stort. En respondent uttryckte:

Sedan har vi ekonomiska krav som jag nämnde, (...) har jag en fastställd penning på det här, då är det inte så populärt att komma med det dubbla när vi är färdiga. Någon skall ta fram de här resterande kronorna och det blir tråkigt.

Det framgår från resonemanget ovan att det finns **dubbelkontroll** i projektet, det vill säga att respondenternas arbete kontrolleras både av beställarföretaget och av konsultkontoret. Sådan dubbelkontroll kan innebära en ökad arbetsbelastning för den projektledande konsulten, då projektadministration ökar på grund av dubbelrapportering (Berggren et al., 2001). Respondenterna själva upplevde ingen uttalad dubbelkontroll vare sig det gällde av projektets resultat eller deras egen timdebitering.

Respondenterna upplevde att det fanns **klara riktlinjer** för hur de skulle arbeta, det som underlättade detta var mallar, planeringsverktyg och processbeskrivningar som fanns i konsultföretagets eget verksamhetssystem. Arbetet blev på så sätt mer spårbart, vilket skyddade den projektledande konsulten och dennes konsultföretag, om något oförutsett skulle inträffa i projektet. Det framkom dock att användandet av sådana hjälpmedel inte var helt konsekvent, det vill säga tids- eller kunskapsbrist gjorde att projektledande konsulten inte alltid använde de mallar som ingick i verksamhetssystemet.

När det handlade om kravet för respondenternas **fysiska närvaro** för att kunna hålla deadline och budget, så gick respondenternas meningar isär. Vissa tyckte att detta inte var något krav och att allt handlade om hur bra deras egen planering var, medan andra ansåg att fysisk närvaro på beställarföretaget underlättade att nå projektets resultat betydligt.

Planeringen var också väldigt viktig faktor när respondenterna arbetade med många **parallella projekt** samt vid uppstart av ett nytt projekt. Respondenternas stressnivå i samband med parallella projekt berodde på deras erfarenhet, samt vilken fas projekten befann sig i. Det hände att den mindre erfarna projektledande konsulten kunde drömma om projektet på nätterna, medan den som hade mer erfarenhet tyckte att arbeta med parallella projekt var stimulerande. Enligt Engwall (2006) baseras projektledarskap på förtrogenheter och färdigheter som förvärvas genom erfarenhet och praktisk handling. Under beskrivningen av projektledarrollen i kapitel 3 presenterades också resonemang av Gertsson och Skagerlund (2007), som konstaterade att erfarenhet gav projektledaren trygghet och en grund att stå på.

Respondenterna ansåg inte att det fanns möjlighet för **återhämtning**, då uppdragen löpte kontinuerligt i varandra. Respondenterna upplevde trots detta inte att behovet för återhämtning var jättestort. Däremot kunde det upplevas som jobbigt att vara mindre

belagd med uppdrag speciellt efter en avslutning av ett stort krävande uppdrag. En respondent sade:

*Har jag ingenting att göra så mår jag absolut inte bra. Jag hade en kort återhämningsperiod i 1,5 månad (...) det var det värsta jag varit med om. En del kallar det för **projektbakfylla**, jag hade haft häcken full i 3 års tid och plötsligt hade jag ingenting att göra. Det är precis som att gå på avgiftning för en narkoman.*

Sammanfattning krav

1. De kraven som ställdes på respondenterna var höga och det fanns noll tolerans för fel. Det upplevdes skillnad i kravbilden för projektledande konsulten jämfört med anställd projektledare. Kravbilden blev mjukare av en upparbetad relation mot beställarföretaget.
2. De högsta kraven kom från de projektledande konsulterna själva, som eftersträvan att alltid ha en nöjd kund.
3. Respondenterna upplevde inte något uttalat dubbelchefskap, även om det fanns en löpande rapportering av projektet både till cheferna på konsultföretaget och beställarföretaget.
4. Vid ett *fast-pris uppdrag* kände respondenterna höga krav att hålla budget, då det annars kunde leda till oklarheter om vem som ska betala överskjutande kostnader. Speciellt i slutet av uppdraget kunde detta upplevas som väldigt stressande. Då detta krav kom både från konsultföretaget och beställarföretaget, så fanns det en tydlig dubbelkontroll av respondenternas arbete, fast den var osynlig för respondenterna.
5. Respondenterna lade ingen större vikt vid kravet av att vara fysiskt närvarande för att uppnå för projektet uppsatta mål.
6. Respondenterna tyckte att det framkom tydligt vilka riktlinjer de skulle hålla sig till i deras arbete, då de hade bra stöd av konsultföretagets verksamhetssystem.
7. Den inverkan som parallella projekt hade på respondenternas stressupplevelse varierade beroende på deras erfarenhet. Det medförde att vissa respondenter kunde uppleva parallella projekt som stimulerande, medan andra såg det endast som stressande. Detta till trots förekom övertidsarbete inte i någon större utsträckning.
8. Då respondenterna huvudsakligen arbetade med stora projekt, ansåg de att det inte fanns något större behov för återhämtning mellan och under projektets gång. Däremot kände sig respondenterna onyttiga om det gick en längre tid utan uppdrag efter ett stort projekt. Det medförde att de hamnade i ett vakuum och som de själva benämnde som en *projektbakfylla*.

Kraven på de projektledande konsulterna som jobbar från konsultföretaget är överlag höga, vilket innebär att i Karasek och Theorells (1990) krav/kontroll/stöd- modellen hamnar våra respondenter antingen under kategorin *högstressarbeten* eller *aktiva arbeten*. Det avgörande faktor här är respondenternas egenkontroll. Om egenkontrollen

är hög, så hamnar de projektledande konsulterna under kategorin aktiva arbeten, som är stimulerande. Den låga egenkontrollen skulle påverka att respondenterna hamnade under högstressarbeten som är sämsta kategorin och kännetecknas av negativ stress. De höga arbetskraven i sig betyder inget negativt om det finns hög egenkontroll som kan matcha dessa krav.

4.2.2 Egenkontroll

Respondenterna såg det dagliga projektarbetet som **kompetensutvecklande** i sig. De mötte nya medarbetare i varje nytt uppdrag och från dessa personer fick de en *gratis kompetensutveckling*, denna gratis utbildning ansåg de vara mycket bra. Samtidigt fanns det tendenser för att deras arbete kunde bli mer rutinartat, vilket berodde på att projektledning i sig inte skiljer sig nämnvärt mellan olika uppdrag. Respondenterna ansåg sig ha stora möjligheter till fortbildning genom kurser som erbjöds via konsultföretaget men det som hindrade dem var tidsbrist som uppstod i samband med hög beläggning.

Det förekom att respondenterna kände att de **saknade kompetens** som krävdes för att ro i land uppdraget, men de ansåg också att en projektledare inte skall kunna allting själv utan ska vara den som har den övergripande blicken. Jansson och Ljung (2004) beskriver en projektledare som en person som ska inte själv skapa projektresultatet, utan leda de personer som ska göra det. Respondenterna kände att de kunde få svar på sina frågor genom antingen fråga någon arbetskollega på konsultföretaget eller kontakta en extern leverantör, vilket stärkte deras egenkontroll. Enligt Jasinska (2006) finns det inget krav av att konsulterna ska veta allt eller svara på alla frågor på rakt arm. Konsulterna kunde lära sig till en viss del med åren att det inte var möjligt att kunna allt eller göra alla nöjda, vilket gjorde att de vågade erkänna sina begränsningar eller säga ifrån då förväntningar på dem var orimliga (Jasinska, 2006).

Samtliga respondenter tyckte att de **kunde tacka nej till uppdraget** om det inte passade deras kompetens. Samtidigt såg en del utav de en utmaning i att ”ta hand om något de inte har full koll på”. Vid närmare fundering kom ett ekonomiskt perspektiv fram, då en respondent uttryckte:

*Det skall mycket till att tacka nej till ett jobb om jag går arbetslös på kontoret.
Vi är (...) konsultföretag och (...) har bara en inkomstkälla och det är vår timma som vi säljer.*

Oavsett den ekonomiska pressen framkom det att respondenterna inte ville göra ett dåligt jobb utan tackade då hellre nej. Som en av respondenterna sade:

Jag vägrar kategoriskt och medvetet göra ett dåligt jobb och det gör jag om jag inte har kunskap.

Oftast kom den projektledande konsulten in i uppdraget när affären var gjord. Men det jobbades allt mer mot att de projektledande konsulterna skulle involveras även under försäljningsfasen och därigenom få möjlighet att **påverka uppdragets utformning**. Det förekom bland respondenterna att de deltog i uppdragets förprojekteringsfas och därigenom fick möjlighet att framföra sina åsikter till beställaren och påverka så att projektet gick i en viss bestämd riktning senare. Detta såg de som en stor fördel då det

gav dem ett klart försprång i planeringsarbetet för projektet och därigenom minska de risker som var knutna till projektet.

När det kom till **hur och när** respondenternas **arbete skulle genomföras**, upplevde de att de hade hög egenkontroll över planeringen av det egna arbetet. De enda ramarna som fanns kom från projekttidplanen. När respondenterna arbetade med **flera projekt samtidigt** kunde deras arbete bli mer kaotiskt, då de fick hantera oplanerade samtal och möten på grund av oförutsedda händelser i denna multiprojektmiljö. Detta upplevdes dock inte som någonting stressande, förmodligen på grund av att de hanterade några stora projekt i taget istället för många små.

Respondenterna ansåg att de hade stort **mandat inom projektets ramar**, då detta var någonting som ingick i deras ansvar som projektledare. Detta mandat inskränktes genom att det förekom en dubbelgranskning från kundens sida. En respondent sade:

Kunden kontrollerar ju (...) och det ligger ju på kunden att göra det. Det är ju trots allt kunden som betalar för resultatet.

Även om denna kontroll av resultatet skedde så upplevde respondenterna inte det som något negativt.

Respondenterna upplevde att de hade mycket att säga till om de **humana resurser** som skulle vara med i projektet inom konsultkontoret. Det var dock inte alltid som de fick de personer som de ville ha med i projektet, då det inte var säkert att de fanns tillgängliga och man fick nöja sig med dem som fanns tillbuds. En respondent sade:

Det kan vara jättejobbigt om man får personer som man absolut inte vill ha med i projektet. (...) Man vet att det kan bli konflikter (...) de vill man ju inte gärna ha med i projekt för de "sänker" liksom allting.

Efter närmare analys av respondenternas upplevda egenkontroll över de humana resurserna fann vi att den inte är så hög som de upplever. De anställda projektledarna som undersöktes av Erhardsson och Lindell (2006) kunde konstatera själva att de inte hade så höga mandat när det gällde de humana resurser. Projektledarna hade inget personalansvar och var tvungna att konkurrera med linjen och andra projekt för att få de bästa resurserna tilldelade (Erhardsson & Lindell, 2006). Att våra respondenter upplevde så höga påverkansmöjligheter vid valet av humana resurser kan bero på att konsultföretagen enligt Hovmark & Nordqvist (2002) kännetecknas av en platt matrisorganisation med väldigt få chefsnivåer och utan nivåskillnader mellan de olika chefsbefattningarna.

I de fall projektledande konsulterna tilldelades nybörjare till projekten, ökade deras arbetsbelastning på grund av att dessa personer behövde ständig bekräftelse på det de har gjort och hjälp med att gå vidare med uppgiften. En respondent sade:

De vill hela tiden ha det bekräftat att det är 100 % rätt det de gör och de lastar ju ned dig, för att ditt jobb är (...) planera och försöka ligga lite före. Då hinner du inte med det.

De humana resurser som fanns hos beställarföretaget hade de ofta mycket små eller inga mandat över och fick förlita sig till de personer som tilldelades uppdraget.

När det gäller **påverkan av verksamheten** på konsultföretaget, upplevde respondenterna att deras röst blev hörd, men de var lite osäkra på hur stor inverkan den egentligen hade. Respondenterna utnyttjade inte möjligheten att försöka påverka på det sättet hos beställarföretaget, de ansåg inte detta vara deras uppgift att tala om t ex hur en avdelning skulle drivas.

Det var ingen av respondenterna som hade upplevt att de **använts irrationellt**, fått konstiga uppdrag som ingen velat ha eller haft andra krångliga uppgifter med oproportionerlig mängd administration. Enligt Andersson (2001) så förekommer det att konsulten anses kunna disponeras fritt enligt eget tycke då denne konsult har beställarföretaget betalat stora pengar för.

Sammanfattning egenkontroll

1. Respondenterna upplevde att de hade möjligheter till kompetensutveckling dels genom det dagliga arbetet som projektledare, dels med hjälp av de kurser som fanns tillbuds hos konsultföretaget. På grund av tidsbrist kunde de sällan utnyttja de möjligheter till fortbildning, även om det skulle ge de en fastare grund att stå på.
2. Det förekom att de saknade en viss kompetens för att kunna ro i land uppdraget, men detta var inget som bekymrade respondenter, då de ansåg sig ha tillräckligt med kompetenta personer runtomkring sig i form av ett gediget kontaktnät. Respondenterna ansåg att de inte behövde kunna allting utan att deras arbete innebar mer samordnande roll. Dock ändrades detta i samband med nybörjare i projektet, då respondenterna fick fördjupa sig och vara experter i områden som egentligen inte låg under deras ansvar.
3. Respondenterna ansåg sig inte tvingade att tacka ja till varje uppdrag som de erbjuds, även om de var medvetna om att mantimmarna är den enda inkomstkälla för konsultföretaget.
4. Då det jobbades aktivt att projektledande konsulter skulle vara med redan i försäljningsfasen, upplevde de en hög egenkontroll när det kom till påverkansmöjligheter över projektets utformning. Det förekom också att respondenterna tog hand om förprojektering av deras framtida uppdrag och därmed fick bra insyn och hög påverkan av projektets planeringsarbete.
5. Respondenterna upplevde att de kunde styra sin egen arbetstid och planering. Parallellt löpande projekt påverkade inte denna planering i någon större utsträckning.
6. Respondenternas upplevde att de hade stor påverkan när det gällde humana resurser i projektet. Detta mandat minskade dock i och med att de resurserna som de önskade sig kunde vara fullbelagda. Oavsett det upplevde respondenterna en hög egenkontroll när det gällde påverkan inom projektets ramar. De upplevde också att konsultföretaget lyssnade på deras åsikter när det gällde konsultföretagets verksamhet, dock var de osäkra på åsikternas genomslagskraft. När det handlade om beställarföretaget, var ingen av respondenterna intresserade av att blanda sig i hur det företaget sköttes.

7. Enligt respondenterna förekom det inget irrationellt användande av de som resurser.

Respondenterna upplevde en hög egenkontroll, speciellt i samband med planering och uppstart av ett nytt projekt. Egenkontrollen påverkades negativt i de fallen då respondenterna samarbetade med inte tillräckligt kompetenta humana resurser, vilket ledde till att respondenterna jobbade mycket i "nuet" och kunde inte planera framåt samt förutse olika risker. Om vi lägger in egenkontrollen i Karasek och Theorells (1990) krav/kontroll/stöd- modellen, så hamnar respondenterna under kategorin *aktiva arbeten*. De gånger som respondenterna måste arbeta med otillräckligt kompetenta humana resurser påverkas deras egenkontroll negativt, vilket innebär att de hamnar under kategorin *högstressarbeten*. Då detta inte förekommer i något större utsträckning, väljer vi att bortse från denna kategori.

4.2.3 Socialt stöd

Det fanns en klar samsyn mellan respondenterna kring att **jobba med nya människor** inför varje uppdrag, de tyckte att det var *häftigt*. Samarbetet med deltagarna i uppdraget skilde sig något på grund av lokaliseringen. När projektmedlemmarna kom från det egna konsultkontoret var de arbetskollegor till den projektledande konsulten, medan projektmedlemmarna på beställarföretaget kunde vara både leverantörer och representanter från beställarföretaget, vilket gjorde att relationen med dem förblev då mer strikt och formell.

Ledarskapsstilen som respondenterna använde sig av vid de enstaka tillfällena då de arbetade på beställarföretaget var överlag lite mjukare i sin framtoning, då kontakten med projektmedlemmarna var av en mer formell karaktär. Respondenterna kände att det fanns fördelar av att känna till organisationens särart, men det framkom också att det kunde vara fördelaktigt att starta upp ett projekt i en **obekant organisation**, där de inte kände respondenten sedan tidigare. Det bidrog med nya sätt att se på saker och ting och så kunde vissa styrande förutfattade meningar undvikas. Gertsson och Skagerlund (2007) konstaterar i sin undersökning att kunskap om organisationen där projektet ska genomföras bidrar med ökad trygghet och skapar trovärdighet som ledare. Respondenterna kände att de hade **lojalitet** från projektmedlemmarna så lokaliseringen hade ingen upplevd signifikant inverkan här. En respondent uttryckte:

Har man inte det [lojalitet] så skulle det inte fungera, man måste känna att man kan lita på varandra och att de kan lita på dig.

Generellt sett så upplevde respondenterna att de hade **stöd och respekt** från det egna konsultföretaget, både från cheferna samt de övriga arbetskollegorna. Konsulter upplevde att de hade möjlighet att bolla idéer med projektchefen utan att denne för den delen blandade sig i hur de utförde sina uppdrag. Den respekt som upplevdes komma från uppdragsgivaren kunde dels bero på projektets längd men också hur väl respondenterna hade lärt känna projektbeställaren. En respondent uttryckte:

Träffar man de fyra, fem gånger, då kan man ju inte säga egentligen om man har stöd och respekt på samma sätt. (...) Man lär känna varandra mycket mindre så det är väldigt naturligt.

Erfarenhet spelade stor roll, då respekten betraktades av de projektledande konsulterna som någonting som vuxit fram med åren. En respondent sade:

Det har kommit med åren det. För idag till skillnad från tjugo år bakåt säger jag saker som jag aldrig ens skulle våga drömma om och säga då.(...) Då växer en respekt fram som man har mycket nytta av längre fram i projektet.

Respondenterna fick sällan **feedback**, men förekom det så var det mestadels negativ feedback, det vill säga när något gått fel. Konstruktiv feedback fick respondenterna mestadels från sin projektchef, men det fanns en uttalad önskan om att mängden feedback borde ökas, för den som gavs var otillräcklig. I Erhardsson och Lindells (2006) undersökning framkom det att feedback projektledarna eftersökte var den som kom från den interna miljön. Positiv feedback skapar större trivsel vilket leder till bättre prestationer och på det sättet gynnar organisationen (Erhardsson & Lindell, 2006). Respondenterna värdesatte beställarföretagets feedback mer och ansåg att den hade störst inverkan på deras arbetstillfredsställelse.

Den **isolering i arbetet** som respondenterna uppfattade, hade koppling till den projektledande konsultens sociala kompetens, uppdragets storlek och komplexitet. Med detta menas att vid mindre uppdrag, då det inte fanns någon projektgrupp på konsultföretaget, kunde den projektledande konsulten uppleva en ganska stark isolering, för det var knappt någon som visste vad han jobbade med eller vilka problem han brottades med. Vid större projekt, när han arbetade tillsammans med en projektgrupp från det egna konsultkontoret så upplevde projektledande konsulten ingen isolering i sin arbetssituation, då han alltid hade någon att bolla idéer eller rådgöra sig med. Men om projektgruppen satt ute på beställarföretaget så kunde respondenterna identifiera sig med en ”främmande fågel som ingen känner”. Enligt Karasek och Theorell (1990) är det viktigt att en individ upplever socialt stöd, då ett starkt socialt stöd genererar en samhörighet på arbetsplatsen, vilken i samband med egenkontroll kan utgöra en resurs för ”kollektiv coping” genom ett starkt kollektiv som skyddar medlemmarna.

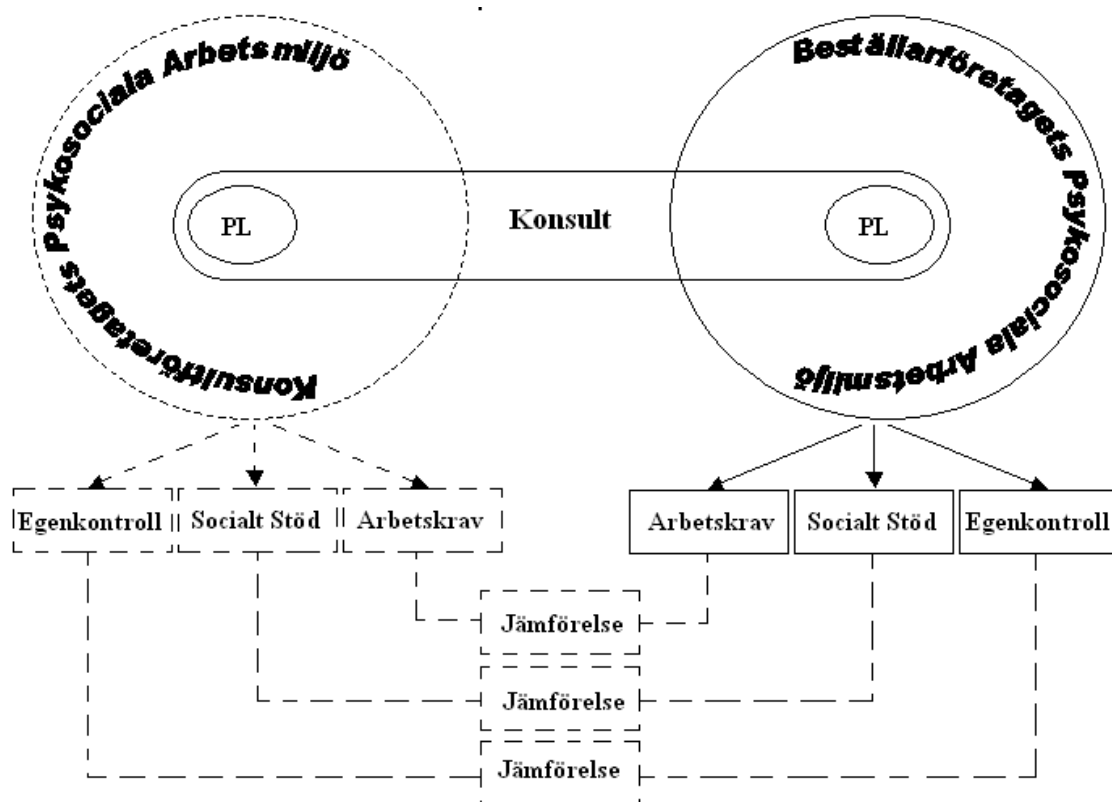
Respondenterna **identifierade sig** med det egna konsultföretaget då deras sociala stöd kom huvudsakligen därifrån i form av sociala arrangemang samt dagligt umgänge med sina kollegor. Alla respondenter kände att de kunde fritt diskutera olika ämnen med sina kollegor på konsultföretaget, vilket var annorlunda om de var på besök hos beställarföretaget då de höll en lägre profil.

Sammanfattning socialt stöd

1. Respondenterna upplevde möten med nya människor och arbetsplatser som något mycket stimulerande. De såg att det fanns en skillnad i samarbete med kollegorna på konsultföretaget ställt mot beställarföretaget, då relationen till projektmedlemmarna på beställarföretaget förblev mer formell.
2. Respondenterna var lite mjukare i sitt förhållningssätt när de ledde projektarbetet i en för de okänd organisation. I många fall ansåg de vara en fördel att känna till organisationens särart. Men det kunde även vara bra att inte känna till något med, speciellt vid uppstart av nytt uppdrag, i och med att det då inte fanns några förutfattade meningar.
3. Respondenterna kunde inte uppleva någon skillnad i lojaliteten som de fick från projektmedlemmarna oavsett projektmedlemmarnas lokalisering.
4. Respondenterna upplevde att de fick tillräckligt med stöd och respekt från det egna konsultföretaget som kom närmast från projektchefen, men även från de övriga arbetskamraterna. Relationen till beställarföretaget var en viktig faktor för hur stor respekt denne visade för respondenterna, då respekten därifrån var något som växte fram med tiden.
5. Respondenterna fick begränsat med feedback i sitt arbete. Förekom det så var den oftast av negativ karaktär. Respondenterna ansåg att de oftast fick feedback internt och då kom den från projektchefen. Respondenterna upplevde att kundens feedback var den som hade störst inverkan på deras arbetstillfredsställelse.
6. Respondenterna upplevde att isoleringen i deras arbete styrdes av lokalisering och projektkomplexitet. När projektledande konsulten jobbade på konsultföretaget utan att ha en projektgrupp, upplevde han ganska stark isolering, då det inte fanns någon som var insatt i hans arbete. När det fanns en projektgrupp på det egna konsultföretaget minskade känslan av isoleringen markant, då respondenten kunde bolla idéer med projektgruppen. När projektgruppen satt på beställarföretaget återkom känslan av isoleringen, då projektledande konsulten inte kände projektmedlemmarna tillräckligt väl.
7. Den sociala biten stod konsultföretaget för, vilket bidrog att alla respondenter identifierade sig med konsultföretaget.

Respondenternas sociala stöd är svårkategoriserat enligt Karasek & Theorells (1990) krav/kontroll/stöd- modellen. Eftersom respondenterna upplever att både emotionellt, värderande, informativt och instrumentellt stöd finns inom konsultföretaget, kan det konstateras att respondenterna tillhör kategorin *kollektivt arbete* när de jobbar från konsultföretaget med hjälp av de interna resurserna. När respondenterna har projektgrupp endast från beställarföretaget, saknas både instrumentella och värderande stöd i form av feedback och samarbete, därför hamnar respondenterna under kategorin *isolerat arbete*, som påverkar den psykosociala arbetsmiljö negativt.

4.3 Att arbeta från beställarföretaget



Figur 4.2 Analysmodell- arbeta från beställarföretaget.

Figur 4.2 beskriver det andra steget i analysen. I det resonemang som följer nedan presenteras den upplevda psykosociala arbetsmiljön med utgång från krav, egenkontroll och socialt stöd för de projektledande konsulter som arbetar huvudsakligen från beställarföretaget. De streckade områdena i analysmodellen undersöks inte i analysens andra steg. Genom att fetmarkera vissa av orden i texten som i sin tur är kopplade till frågor som ställs i intervjuguiden är målet att göra texten mer lättläst.

4.3.1 Krav

De generella **krav** som konsulterna upplevde ställdes på dem var höga men inte orimliga. Respondenterna ansåg att beställarföretaget egentligen kunde ställa ännu högre krav och sätta ännu större press på projektledande konsulter och deras prestationer. Ansvaret som kom med kraven ansågs av respondenterna vara en sporre i sig.

Generellt upplevde de projektledande konsulterna följande krävande moment i deras arbete:

- Att vara flexibel och lyhörd
- Att kunna driva på och styra upp
- Hålla projektmöten och avstämningar
- Hålla budget
- Hålla kontakt med leverantörer
- Hålla kontakt med beställarföretagets kunder
- Följa tidplanen
- Hjälpa projektmedlemmarna lösa problem
- Att vara noggrann
- Kunna hålla många bollar i luften
- Rapportera till beställarföretagets kunder
- Att vara anträffbar
- Att ha hög teknisk kompetens

De **största kraven** kom från beställarföretaget och beställarföretagets kunder som i sin tur kunde ha egna stora projekt. Respondenterna upplevde att det fanns en skillnad mellan hur hög beläggning med uppdrag som de fick i jämförelse med de inhemska projektledarna. En respondent sade:

De [beställarföretaget] ser ju alltid till att vi har jobb, medan de som är fast anställda (...) vissa har väldigt lugna dagar, kan man säga.

Även när det gällde respondenternas arbetstid och vila, så upplevde de skillnad jämfört med de anställda på beställarföretaget. En respondent tyckte att beställarföretaget anlät konsulter på grund av de ”inte föll i samma lunke som de anställda” utan var mer disciplinerade och höll de bestämda tiderna för t ex rasterna.

Respondenterna kunde inte se några tecken på **dubbelchefska**p och upplevde inga intressekonflikter, då konsultföretaget inte blandade sig i de uppdrag som de projektledande konsulterna utförde på beställarföretaget. Den ekonomiska aspekten framkom vid vidare diskussion:

*De lägger sig inte i någonting här hemifrån (...) i vad jag gör.
(...) Kundansvarig här har lite kontakt ibland och frågar om hur framtiden ser ut. Men jag sköter liksom allting själv gentemot kund [beställarföretaget]. (...)
Min chef på konsultföretaget är ju nöjd så länge jag får vara kvar där och drar in pengar.*

Kravet att **representera** sitt konsultföretag hos beställarföretaget gjorde att respondenterna upplevde ett högt ansvar när det gällde konsultföretagets rykte. Respondenterna hanterade det genom att vara sakliga, då beställarföretaget hade stor tilltro till det som projektledande konsulterna sade och minsta missförstånd kunde bli förödande för det egna konsultföretagets anseende.

Om jag ”spär på” något negativt om konsultföretaget så blir det förödande (...) [eftersom] de tror ju på mig som har jobbat här ganska länge. Så man får vara liksom lite flaggbärare [för konsultföretaget].

Respondenterna ansåg sig kunna ha en dålig dag, även om de var representanter för sitt konsultföretag. Detta berodde också på hur länge de arbetade på ett och samma beställarföretag:

Ibland så sitter man ju hos samma kund året ut och året in. Så måste man ju få ha en dålig dag. (...) Man är ju inte mer än människa.

Respondenterna tyckte att det varierade från beställarföretag till beställarföretag över hur **klara riktlinjerna** över deras arbete var. Användandet av mallar och andra verktyg berodde på utvecklingsgraden och användarvänlighet av det verksamhetssystem som beställarföretaget hade. Vissa beställarföretag har haft mycket strukturerade medan andra beställarföretag mindre strukturerade verksamhetssystem, vilket har inneburit en högre administrativ börda för respondenterna.

Respondenterna upplevde att arbete med stora projekt kunde vara extra påfrestande, då det innebar att **kravet på att hålla en budget** blev väldigt hög. Detta i sin tur ställde höga krav på projektets planering och dess ekonomiska rapportering till beställarföretagets chefer, eftersom respondenterna ansåg som ett misslyckande om de behövde be om mer pengar i projektets slutfas. En respondent uttryckte:

Jag kämpar ju väldigt hårt för att det ska gå i lås, sedan finns det väl andra det kanske faller på (...) jag kan bli lite smått irriterad om inte folk gör det de ska.

Det framkommer här att när det gäller hålla projektets budget ställer respondenterna höga krav på sig själva men även på arbetskollegornas insatser, de sätter prestige i att lyckas vid första försöket. Siegrist (1996) talar om en person som spenderar mycket energi på saker som rör arbetet även då han får liten egenvinst. Det som ger individen en självtillfredsställande upplevelse är känslan av att "ha kontroll" och allting som inte går enligt individens planering anses vara irriterande. Samtliga respondenterna som arbetade på beställarföretaget ansåg att **fysisk närvaro** var oundviklig för att lyckas hålla **budget och deadline**.

Respondenterna upplevde att de behövde vara **fysiskt närvarande** under uppdraget också för att kunna stödja och hjälpa projektmedlemmar. För att alltid kunna besvara de frågor som kom upp under projektets gång, var de noga med att meddela hur de kunde nås och lämnade ut sina telefonnummer när de tog ledigt eller satt i möten. Det som kunde urskiljas var att respondenterna ville hålla sig uppdaterade om projektet även när de var lediga. Trots detta ansåg ingen av de projektledande konsulterna att det fanns något krav att de ska vara anträffbara på helgerna eller under deras semester. Erhardsson & Lindell (2006) beskriver vikten att finnas tillhands för sina projektmedlemmar ifall de stöter på problem. Denna ständiga fysiska närvaro får till följd att respondenterna ofta blir avbrutna i sitt arbete (Erhardsson & Lindell, 2006).

Enligt respondenterna förekom det ingen uttalad **övertid** i deras arbete. Även vid **parallella projekt** påverkades respondenternas arbetstid inte åt någon negativ riktning. Det kan bero på att respondenterna blev vana vid multiprojektmiljö, då det var en sådan miljö som kännetecknade de beställarföretagen som respondenterna arbetade i. Det framkom också att med ökande erfarenheten har de lärt sig att förutse de eventuella topparna i arbetet och kunde då be om hjälp i form av humana resurser. Projektledarna lärde sig att hantera kraven genom att skapa sig rutin. Erfarenheten gjorde att de visste i förväg när svåra situationer uppkommer (Erhardsson & Lindell, 2006).

Alla respondenterna angav att de gick till jobbet fast de var **sjuka**. En respondent tyckte att detta kunde bero på att det var svårt att få tillbaka överblicken om man var borta i några dagar samt att många inblandade i projektet gjorde att respondenten ansåg sig vara oumbärlig, då det var han som kunde läget bäst:

Man vill gärna slutföra [projektet] och speciellt när det är mycket folk med i projektet. (...) man tror att är man borta så stannar allting upp (...) man litar inte att det där fortgår. Fast egentligen så gör det, det.

Det gavs liten möjlighet till **återhämtning**, då respondenterna arbetade hela tiden med många överlappande projekt. Om de vid något tillfälle skulle råka få lite mindre att göra, så blev de genast belagda med ytterligare uppdrag. Erhardsson och Lindell (2006) konstaterar att då det sällan finns tid för återhämtning mellan projekten eller under projektets gång, löper projektledarna hög risk att drabbas av negativ stress.

En respondent sade:

När man har så många projekt, så är det alltid något överallt och har man för lite, så får man något nytt, så att det är alltid full fart.

Respondenterna upplevde att de hade en hög tröskel för vad de maktade med och gillade när det hände saker runt omkring dem, därför såg de inte så stort behov av återhämtning. I vissa fall kunde de ha lite lugnare perioder direkt efter avslutade projekt, då det skulle göras som respondenterna kallade ”mycket tråkig dokumentering” av projektets resultat.

Sammanfattning krav

1. Respondenterna upplevde att krav som ställdes på dem var höga, men inte orimliga. Respondenterna ansåg att beställarföretaget ibland även hade för låga krav på dem och deras prestationer. När det gällde skillnader i kravbilden upplevde respondenterna att de som projektledande konsulter hade högre krav på sig genom en högre beläggning än de av beställarföretagets anställda projektledare hade.
2. De största kraven upplevde respondenterna kom från beställarföretaget samt från beställarföretagets kunder.
3. Konsultföretaget blandade sig inte i hur den projektledande konsulten utförde sitt arbete, vilket ledde till att respondenterna inte heller upplevde något dubbelchefskap eller intressekonflikter mellan beställarföretaget och konsultföretagets chefer.
4. Respondenterna upplevde att kraven att hålla budgeten var hög, detta bidrog till att de kunde bli irriterade på medarbetare som inte arbetade lika hårt mot detta projektmål. Respondenterna ville lyckas då de ansåg sig ha fått ett stort förtroende från beställarföretaget.
5. Respondenterna såg alltid till att vara anträffbara, detta för att underlätta för sina projektmedlemmar samt för att hålla sig uppdaterade och därmed behålla kontrollen. Respondenterna betonade vikten av att arbeta på plats för att hålla budgeten, detta ansåg de vara en oundviklig faktor.

6. De klara riktlinjer över det som förväntades av respondenterna varierade mellan olika beställarföretag och deras verksamhetssystem. Mindre strukturerade processbeskrivningar ökade respondenternas administrativa börda.
7. Övertiden förekom sällan i respondenternas arbete. Erfarenheten har hjälpt respondenterna att förutse de eventuella stressiga topparna i projekten och hantera dem i tid med t ex mera humana resurser. Parallella projekt påverkade inte heller respondenternas arbetstid i form av övertid.
8. Respondenterna fick inget utrymme till återhämtning, då de jobbade med många mindre parallellt löpande projekt. Oavsett det upplevde inte respondenterna så stort behov för återhämtning, även om beställarföretagen var noga med att alltid ha de projektledande konsulterna fullbelagda.

De projektledande konsulter som arbetade från beställarföretaget upplever att de har höga krav på sig. Beroende på graden av egenkontroll kan de hamna antingen under kategorin *aktiva arbeten* eller *högstressarbeten* i Karasek & Theorells (1990) krav/kontroll/stöd- modellen.

4.3.2 Egenkontroll

Respondenterna fick möjlighet till **kompetensutveckling** via sitt konsultföretag genom att gå olika kurser de begärde. Då respondenterna oftast var fullbelagda hade de svårt att hitta tid för en sådan vidareutbildning. Indirekt kunskapsutveckling fick respondenterna även genom arbetet med nya produkter och verksamhetssystem på beställarföretaget. Respondenterna ansåg dock att ett längre uppdrag hos ett och samma beställarföretag kunde ha en viss hämmande effekt för deras kompetensutveckling, då deras kunskaper blev formade till de behov som fanns endast på beställarföretaget och de missade möjligheter att ”känna på” nya verktyg, som t ex andra verksamhetssystem eller diverse CAD- verktyg.

Respondenterna ansåg att det var svårt att vara komplett på allt, det vill säga att inte **sakna kompetens** som behövdes för att ro i land uppdraget. En respondent sa:

Man kan ju inte allt, men jag löser det med kontakter (...) vi konsulterna [på beställarföretaget] är en stor familj och samarbetar på det viset.

Enligt Jasinska (2006) är det inte alltid den duktigaste konsulten som uppskattas mest på beställarföretaget. Den sociala kompetensen visar sig vara den viktigaste färdigheten inom konsultyrket som hjälper snabbare att sätta sig in i beställarföretagets verksamhet och processer (Jasinska, 2006). Social förmåga som den projektledande konsulten besitter kan därför delvis täcka upp för den kompetensen han saknar.

Samtliga respondenter ansåg att de kunde **tacka nej till ett uppdrag**. Hovmark & Nordqvist (2002) konstaterar att konsulterna har hög egenkontroll som uttrycker sig genom stort handlingsutrymme samt goda påverkansmöjligheter vid valet av ett projekt. Möjligheten att tacka nej till ett uppdrag fanns redan på konsultföretaget, men även under uppdragets gång, det vill säga då projektledande konsulten arbetade på beställarföretaget, upplevde respondenter att det fanns en möjlighet att tacka nej till t ex tilläggsuppgiften till uppdraget eller ytterligare projekt. Det som sedan visade sig stå till

grund för en sådan möjlighet på beställarföretaget var om respondenterna redan hade alltför hög arbetsbelastning. Ett annat skäl till varför respondenterna skulle välja tacka nej till uppdrag var då de inte ansåg sig ha tillräckligt med kompetens för att göra ett bra jobb. Att göra ett halvdant jobb var helt uteslutet, då det inte passade deras självbild. Som en respondent uttryckte:

Du kan inte ta det om du inte gör ett bra jobb.

Det som skall tas i beaktande här är den tid som respondenterna har arbetat på ett och samma beställarföretag, det vill säga vilken relation till uppdragsgivaren som de har hunnit utveckla.

I vidare diskussioner framkom det att om respondenterna inte hade tillräckligt hög beläggning, så ansåg de sig tvungna att tacka ja till uppdraget i alla fall. Det gällde även om de fick utföra uppgifter av enklare karaktär som vem som helst skulle kunna ha gjort, men har av ren bekvämlighet från beställarföretagets sida ålagts respondenterna bara för att de råkade ha lite tid över. En respondent sade:

Det är svårt att tacka nej till uppdraget när man har lite att göra.

Hovmark och Nordqvist (2002) konstaterar att konsulterna förväntas vara flexibla och förberedda att göra alla saker som ingår i uppdraget och behövs göras just då, även om konsulten i fråga har för hög kompetens.

Respondenterna upplevde att möjligheterna till **påverkan av uppdragets utformning** är väldigt varierande beroende på projektets karaktär och beställarföretagets arbetssätt. I vissa fall har projektet varit klart och definierat när det överlämnades från marknadsavdelningen på beställarföretaget. Ett annorlunda arbetssätt på beställarföretaget innebar att hela förarbetet i form av projektkalkyler och dylikt gjordes av den projektledande konsulten själv, vilket tyder på hög egenkontroll.

Hur respondenternas **arbetsuppgifter skulle utföras** styrdes av det verksamhetssystem och de processer som beställarföretaget jobbade efter. Trots detta upplevde respondenterna att det fanns utrymme för att testa olika tillvägagångssätt för att uppnå olika genom beställarföretagets processbeskrivningar definierade mål. Respondenterna gav uttryck för att de hade bra möjligheter att bestämma **när** deras arbetsuppgifter skulle genomföras, de enda ramarna som påverkade detta var projekttidplan.

När respondenterna arbetade med **parallella projekt** upplevde de sin arbetssituation som mycket stressig, då projekten gick i olika faser och de stressigaste faserna, som t ex vid produktens slutleverans, kunde överlappa varandra. En respondent sade:

Jag vet direkt när jag kommer på morgonen att det här måste jag fortsätta med som jag gjorde igår för att göra det klart. Ibland kanske man kan välja lite vad man skall göra men det är inte så ofta.

Det framkom en annan intressant aspekt berörande parallella projekt, då projektledande konsulten skyllde sig själv för att ha hamnat i den sitsen. En respondent sade:

Men den situationen har man ju satt sig i lite själv, när man har tagit emot projektet, för då vet man ju när leveranstiden är.

Respondenterna ansåg sig ha hög **mandat** för allt arbete inom projektets ramar.

Respondenterna hade däremot inget mandat när det gällde de **humana resurserna** på beställarföretaget. De personer som skulle vara ansvariga för de olika områdena inom projektet blev tillsatta av beställarföretaget. Respondenterna hade inte heller någon rätt att beordra övertid utan fick ha en dialog med beställarföretaget samt beställarföretagets kund om de extra kostnader det skulle innebära. Detta kan jämföras med Erhardsson och Lindells (2006) rapport där de anställda projektledarna hade inget mandat att beordra övertid samt en liten egenkontroll när det gällde valet av resurser, då de inte hade något personalansvar och fick resurserna utdelade av olika linjechefer.

När det gällde **beställarföretagets verksamhetsutformning** upplevde respondenterna att deras åsikter uppskattades och att beställarföretaget lyssnade på de idéer som respondenterna kunde komma med. Respondenterna kunde oftast komma med en annan syn på problemet, då de inte var så hemmablinda som beställarföretagets egna anställda. En respondent uttryckte följande:

Som inhyrd konsult (...) kommer man in med andra visioner, andra idéer, kanske sett andra saker på andra företag (...) och vågar man bara stå upp för dem så brukar man kunna få igenom en hel del faktiskt.

När det kom till frågan om **irrationella uppdrag** så berättade respondenterna att det förekommer. De ansåg att beställarföretaget hade det enkelt att styra över alla möjliga konstiga uppdrag på en projektledande konsult, detta ansåg respondenterna var ett resursslöseri. En respondent uttryckte:

De själva har egentligen tid, men det är enkelt för dem i och med att de har möjligheten att lägga sådant på en konsult.

Jasinska (2006) nämner att beställarföretaget kan ha ett visst behov av att kontrollera konsultens arbetssätt samt dess timdebitering. Oavsett detta så har ingen av respondenterna upplevt någon form av **dubbelgranskning** när det gällde projektets resultat vid överlämnandet eller deras egen timdebitering. De projektledande konsulterna upplevde att de hade ett högt förtroende från beställarföretagets sida.

Sammanfattning egenkontroll

1. Respondenterna ansåg att de hade möjligheter till kompetensutveckling genom kurser via konsultföretaget samt genom varierande uppdrag förlagda på olika beställarföretag. Ett längre uppdrag hos samma företag ansågs hämma respondenternas kompetensutveckling, då de ”fastnade” vid användandet av bara sådana verktyg som beställarföretaget använde.
2. De eventuella luckor i projektledande konsulternas kompetens kunde täckas med hjälp av deras stora kontaktnät, som skapades under många års arbete som konsult.
3. Respondenterna upplevde hög egenkontroll när de kunde tacka nej till ett uppdrag som de ansåg inte passade deras kompetens eller kompetensutveckling. Det framkom senare att konsulterna ändå hade svårt att utnyttja denna möjlighet i samband med låg beläggning.
4. Påverkan av uppdragets utformning berodde på de processer som styrde arbetet på beställarföretaget. Detta kunde variera mellan olika företag.
5. Beställarföretagets verksamhet styrde också hur respondenternas arbetsuppgifter skulle utföras. Respondenterna upplevde ändå att de kunde utföra uppgifter genom att testa olika tillvägagångssätt, då det inte fanns någon uttalad dubbelgranskning av respondenternas arbete eller projektets resultat. Respondenterna hade hög egenkontroll då de kunde bestämma fritt när deras egna arbetsuppgifter skulle genomföras. Denna frihet stramades åt betydligt när respondenter arbetade med parallella projekt som upplevdes som mycket stressande.
6. Respondenterna ansåg att de hade hög beslutsutrymme inom projektets ramar, oavsett detta hade de dock inget mandat när det gällde valet av projektets resurser. Beställarföretaget lyssnade och tog åt sig åsikter angående verksamheten som de projektledande konsulter framförde, vilket visar en hög grad av egenkontroll.
7. Det förekom irrationellt användande av de projektledande konsulter i form av enkla uppgifter eller besvärliga uppdrag och som ingen annan ville belastas med. Respondenterna hade inga större problem med utförandet av sådana uppdrag, även om sådan användning av de projektledande konsulterna ansågs av respondenterna vara slöseri med resurser.

Respondenterna upplevde egenkontroll som hög, fast i själva verket var deras mandat små och friheten att bestämma över sitt eget arbete starkt begränsad av beställarföretagets arbetssätt. Med tanke på att i vissa fall hade de projektledande konsulterna möjligheter att påverka projektets utformning redan i förprojektstadiet kunde de hamna under kategorin *aktiva arbeten* i Karasek & Theorells (1990) krav/kontroll/stöd- modellen. Då detta var något som vanligtvis inte ingick i deras arbete valde vi att bortse från denna kategori. Respondenterna fick mestadels driva redan färdigtförhandlade projekt där de inte hade så stora påverkansmöjligheter när det gällde humana resurser eller hur de skulle driva projektet, vilket i samband med höga krav leder till att respondenterna hamnar under kategorin *högstressarbeten*. Den höga stressnivån känns extra påtaglig för respondenterna vid parallella projekt, vilket kan på lång sikt leda till negativ stress och även utbrändhet.

4.3.3 Socialt stöd

Att **samarbeta med nya människor** såg projektledande konsulter som en nytändning, då de fick möjlighet lära sig nytt och bryta gamla mönster. Att arbeta med nya beställare såg respondenterna som väldigt utvecklande och stimulerande. Det förekom att projektledande konsulter behövde samarbeta med konsulter från andra konsultföretag som också arbetade på samma beställarföretag, detta samarbete upplevde respondenterna gick smidigt och det uppstod ingen konkurrenssituation.

Det känns som om vi jobbar nästan på samma företag, fast vi sitter som konsulter.

De projektledande konsulterna använde sig av olika **ledarskapsstilarna** i en för respondenterna **okänd organisation**. En huvudlinje som respondenterna ansåg viktig att hålla var att vara förberedd och rak. Av respondenternas erfarenhet framkom det att vissa beställarföretag inte gillade alltför pådrivande ledarskapsstil, det vill säga när en för beställarföretaget okänd projektledande konsult kom in och tog allt för mycket plats. En projektledande konsult som var mer teamworker föredrogs av beställarföretaget över en som pekade med hela handen.

Respondenterna tyckte att det var fördelaktigt att känna till beställarföretagets verksamhet innan de åtog sig uppdraget. Däremot var inte kännedom av enstaka individer inom beställarföretaget av lika stor vikt, då som en respondent uttryckte ”det ger sig ganska snart vilka nyckelpersonerna är”. Det framkom också att beställarföretaget hade stort förståelse för att det tog tid för respondenterna att komma in i arbetet.

Respondenterna upplevde att de hade **lojalitet** från medarbetare i den avdelningen på beställarföretaget som de arbetade på. Däremot kom respondenternas projektmedlemmar från den övriga linjeverksamheten och svarade direkt till sin avdelningschef. Detta gjorde att de projektledande konsulterna inte upplevde att de hade någon lojalitet ifrån projektmedlemmar. En respondent sade:

Sedan är det ju inte alltid att det finns lojalitet bland de där stödfunktionerna. De håller ju på sitt och det de har tagit fram.

Konsulterna upplevde att de fick väldigt mycket **stöd, respekt** och ”peppning” från cheferna på konsultföretaget, detsamma gällde de egna kollegorna. Respondenterna kände att det fanns mycket stöd och respekt även från de arbetskollegorna på beställarföretaget som fick de projektledande konsulterna att känna sig som en del ”i en stor familj”. Detta kan förklaras genom vidare diskussion där det framkom att respondenten hade jobbat en längre period på ett och samma beställarföretag och därför hunnit lära känna de personer som jobbade där ganska väl. När det handlade om stöd och respekt från beställarföretaget kunde även en annan aspekt utläsas, då beroende på uppbyggnad av projektverksamheten kunde respondenterna uppleva att deras status som projektledare undergrävdes av beställarföretagets egna avdelningschefer. Siegrist (1996) menar att det är lättare att anpassa sig till en lägre nivå av kontroll över uppgiften än det är att anpassa sig till en lägre kontroll över sin status. En respondent sade:

Det förekommer att inköpschefen har talat om för någon ny att du skall göra si och så här och du skall inte lyssna på vad de ifrån projektavdelningen säger. Så där kan det vara lite stökigt.

Vid frågan om **feedback** förklarade respondenterna att det var ”den tysta feedbacken” som de oftast fick. En respondent sade:

Ja, oftast så är det ju så tyvärr, att hör man inget så är det bra. Blir det inte bra då hör man det.

Konsultkontoret gav oftast positiv feedback till respondenterna, inte sällan var det på grund av att något beställarföretag hört av sig och framfört att de var riktigt nöjda med respondentens arbete. Enligt Erhardsson och Lindell (2006) skapar positiv feedback större trivsel vilket leder till bättre prestationer och på det sättet gynnar organisationen. Respondenterna påverkades av detta mycket positivt:

Det känns ju extra roligt för att då kom det [feedbacken från beställarföretaget] även fram hit då.

Beställarföretagets feedback värdesattes högst när det gällde respondenternas **arbetstillfredsställelse**. Speciellt bra kändes det för respondenterna om beställarföretagets kunder önskade att detsamma projektledande konsult skulle leda även deras nästa uppdrag.

Respondenterna kunde uppleva **isolering i arbetet** när de uppdrag som de behövde hjälp med var så invecklade att det skulle ta för lång tid för någon annan att sätta sig in i de uppgifter och på så sätt avlasta den projektledande konsulten. Oftast fick de då lösa dessa problem på egenhand och hade ingen att bolla med. För övrigt upplevde respondenterna att de var allt annat än ensamvargar, även om de arbetade på egenhand vid mindre projekt, då det fanns hjälp att få både från konsultföretaget och beställarföretaget när det gällde att lösa olika problem. Med erfarenheten upplevde respondenterna att isoleringen minskade, då de vågade fråga om de var osäkra utan att känna för den delen att de framstår som okunniga.

Respondenterna ansåg att beställarföretagets attityd mot konsulter har blivit mycket bättre än förr, då de blir inbjudna och deltar i de sociala arrangemang som beställarföretaget anordnar.

Konsulterna har blivit mer sedda som arbetskamrater än bara som folk som är inhyrda och kostar pengar. (...) De ser att konsulterna gör ju massa arbete och massa nytta, så varför skall man inte bjuda dem på något socialt arrangemang också.

Samtliga respondenterna **identifierade sig** med beställarföretaget, kanske inte till 100 procent men inte långt ifrån. Följande åsikter framkom:

Jag blir ju mer hemma där [på beställarföretaget] än vad jag är på kontoret, jag känner mig (...) lite mer som främling när jag är här [på konsultföretaget] nu.

Jag känner mig som ett inventarium där [på beställarföretaget]!

Oavsett att respondenterna påstod att de identifierade sig med beställarföretaget, så upplevde respondenterna att de inte kunde ta lika långa pauser eller fikaraster som de övriga anställda.

Jag tycker som konsult kan man inte sitta där lika länge, en halvtimme som de anställda (...) tidsaspekten gör att jag känner mig som en av de anställda men inte sättet att arbeta, utföra jobbet.

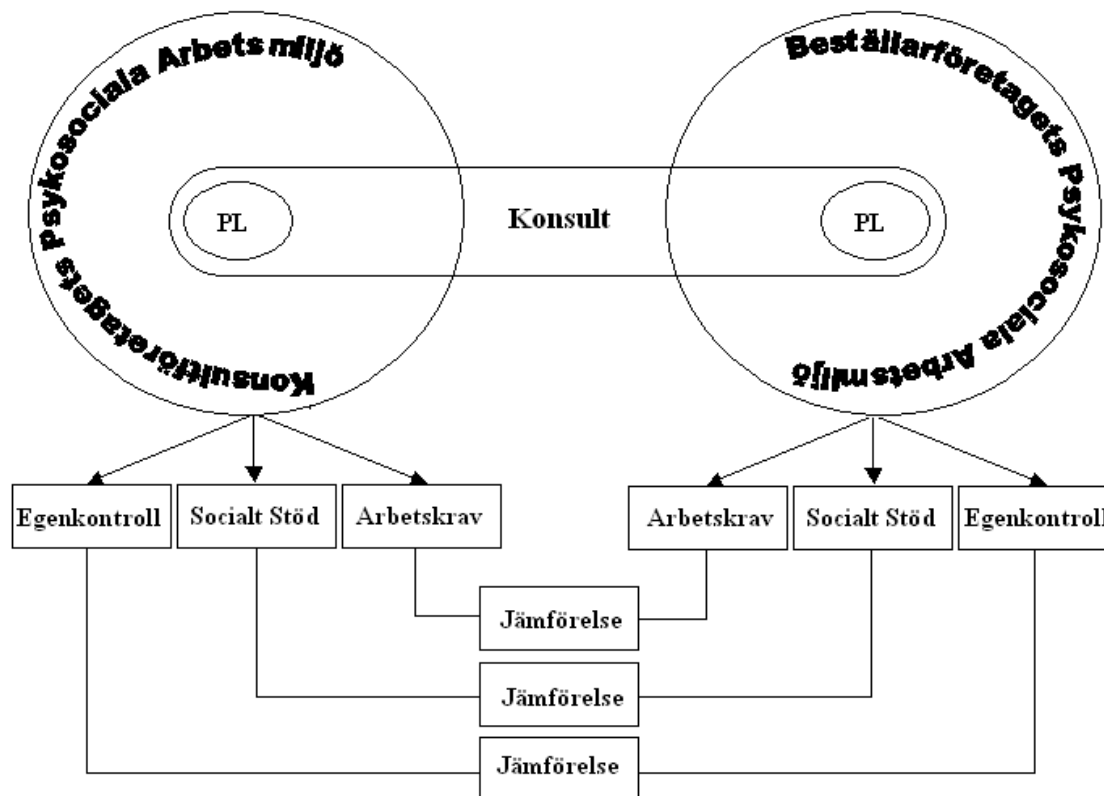
Sammanfattning socialt stöd

1. Respondenterna upplevde att samarbete med nya människor och arbetsplatser var mycket stimulerade och utvecklande. Samarbete med konsulter från andra konsultföretag upplevdes som problemfritt, då ingen konkurrens uppstod.
2. Respondenterna ansåg att det var viktigt att en ledare i en okänd organisation skulle vara förberedd och rak, fast inte nödvändigtvis peka med hela handen. Att känna till organisationens verksamhet innan påbörjat uppdrag ansågs vara en fördel, däremot lades det ingen större vikt vid kännedom av personer, då respondenterna ansåg att de kände in rätt snabbt nyckelpersonerna på det nya företaget.
3. Respondenterna kände inte att de hade projektmedlemmarnas lojalitet alla gånger, då dessa först och främst svarade till sin närmsta linjechef.
4. När det kom till stöd och respekt i deras arbete, upplevde respondenterna att det kom väldigt mycket ifrån konsultföretaget. När det gällde beställarföretaget så kunde två linjer utläsas. Det första var när den projektledande konsulten efter ett flerårigt uppdrag på samma beställarföretag kände sig betraktad av de andra som en familjemedlem. Den andra aspekten belyste problemet med linjechefer som genom att utöva sitt chefskap över projektmedlemmar undergrävde projektledares status.
5. De projektledande konsulterna fick mycket positiv feedback ifrån deras konsultföretag. Oavsett detta så var det beställarföretagets feedback som bidrog mest till deras arbetstillfredsställelse.
6. Respondenterna upplevde ingen isolering och ansåg att de kunde få hjälp vid behov både från beställarföretaget och från konsultföretaget. Ibland kunde det dock förekomma att de fick brottas med besvärliga projekt själva, då det inte fanns någon annan utom de själva som hade den kollen och därigenom kunde snabbt bidra med hjälp eller råd.
7. Respondenterna identifierade sig mer med beställarföretaget än med sin egen arbetsgivare, det vill säga konsultföretaget. Oavsett detta så kände de projektledande konsulterna att de var tvungna att prestera bättre än de anställda på beställarföretaget.

Respondenterna upplevde högt socialt stöd i sitt arbete på beställarföretaget. Det påverkades dock i allra högsta grad av det vad länge de har arbetat hos samma uppdragsgivare och vilket status projektledarna hade i det företaget. Ett längre uppdrag ledde till mera *kollektivt arbete* genom kännedom av nyckelpersoner och därigenom ökad lojalitet samt högre status. Och tvärtom, när respondenternas beslutskraft hämmas

av linjechefer, kan deras arbete kategoriseras som *isolerat*, vilket leder till att den projektledande konsulten missar socialt stöd genom kollektiv coping.

4.4 Jämförande undersökning



Figur 4.3 Analysmodell för jämförande undersökning.

Figur 4.3 beskriver det tredje och sista steget i analysen. I argumentationen nedan ställs konsultföretaget mot beställarföretaget genom att jämföra de upplevda likheterna och skillnaderna i den psykosociala arbetsmiljön. Resultatet av analysen redovisas med avseende på lokaliseringen. Nyckelord som är av vikt har fetmarkerats för att underlätta läsbarheten.

4.4.1 Krav

Kravbilden var hög både för projektledande konsulterna som arbetade från konsultkontoret och för dem som arbetade på beställarföretaget. Särskilt viktigt var **kravet av att hålla projektets budget**. Oavsett av att båda sidorna upplevde höga krav, uppfattades en aning mera mjukhet i kravbilden för de respondenterna som jobbade på plats hos beställaren. Detta grundas på projektledande konsulternas egna utsagor om att beställarföretaget skulle kunna kräva mera av dem. Vi tror att de sociala relationerna som konsulter bygger upp med beställaren vid arbetet på beställarföretaget minskar kraven, då det är svårare ”att skälla på någon som är där”. Arbetsättet kan också bidra till en annorlunda uppfattning av kravbilden. Då från kontoret arbetande projektledande

konsult måste planera hela projektet själv, har den hos beställaren på plats arbetande konsulten oftast hjälp av linjeorganisationen i olika projektstadier.

Detta kan delvis bekräftas av respondenternas egen uppfattning var de **största kraven** i deras arbete kom ifrån. De projektledande konsulterna som arbetade från konsultföretaget ställde högsta krav på sig själv, medan de som arbetade på beställarföretaget uppfattade de högsta kraven komma just från beställaren. Lokaliseringen måste ligga till grund i förklaringen för denna skillnad, då projektledande konsulter på beställarföretaget har det lättare att känna in beställarens krav och förväntningar då de möter dessa i sitt dagliga arbete. Det är också viktigt att påpeka att de höga kraven inte upplevdes av respondenterna som något negativt, respondenterna ansåg att de höga kraven kom naturligt i samband med det höga ansvaret för projektets resultat.

De höga kraven bidrog till att de projektledande konsulterna arbetande på beställarföretaget alltid såg till att vara anträffbara för sina projektmedlemmar. När det kom till **fysisk närvaro** som underlättande faktor för att nå projektets mål, ansågs detta oundvikligt av de projektledande konsulter som arbetade på beställarföretaget, medan konsulterna på konsultföretaget lade ingen större vikt vid denna faktor. Detta är ingen överraskning med tanke på deras lokalisering och därmed arbetssätt.

Konsulterna från kontoret arbetade med få omfattande projekt, medan konsulterna på beställarföretag hade oftast många mindre **parallellt löpande projekt**. Detta bidrog till att konsulter på kontoret kunde känna *projektbakfylla* efter ett stort avslutat projekt, medan detta aldrig drabbade de projektledande konsulterna som arbetade hos beställaren. Trots detta ansågs **återhämnning** mellan projekt inte särskild viktig varken av de projektledande konsulter som jobbade från konsultföretaget eller av dem som arbetade hos beställarföretaget.

Trots många krav som respondenterna behövde uppfylla, så förekom **övertidsarbete** ganska sällan. Detta var karaktäristiskt för båda sidorna, likaså **sjukfrånvaro** som förekom i väldigt liten utsträckning. Det viktiga för projektledande konsulter var att behålla kontrollen över projekten, vilket kan förklara den låga sjukfrånvaro samt respondenternas strävan att alltid bli nådda. Respondenterna som arbetade hos beställaren ansåg detta var oundvikligt, medan respondenterna som jobbade från konsultkontoret ansåg att arbetet kunde skötas lika bra på distans. Detta kan bero på att uppdrag från kontoret och hos beställarföretaget skiljer sig i komplexitet, vilket gör att det inte finns något standardiserat sätt att leda dessa projekt.

När det gäller **klara riktlinjer** i form av mallar och verktyg, så hade de projektledande konsulterna på konsultföretaget väldigt bra stöd av konsultföretagets verksamhetssystem. De konsulter som arbetade på beställarföretagen kunde uppleva högre osäkerhet om hur deras arbete skulle utföras, detta i första hand när processbeskrivningar var föråldrade eller ouppdaterade.

Konsulterna arbetande från konsultföretaget rapporterade löpande om projektet både till sina egna chefer och till chefer på beställarföretaget, vilket var helt främmande för konsulter som arbetade på plats hos beställaren. Oavsett denna skillnad upplevdes det inget **dubbelchefskap** eller andra intressekonflikter av någon respondent.

4.4.2 Egenkontroll

Alla respondenter upplevde att deras arbete var **kompetensutvecklande** i sig. Dessutom hade alla respondenter möjlighet till olika kompetenshöjande utbildningar via sitt konsultföretag. De eventuella **luckorna i deras kompetens** kunde de projektledande konsulterna täcka med hjälp av många kontakter samt deras egen erfarenhet.

Både konsulterna från konsultföretaget och från beställarföretaget ansågs sig **kunna tacka nej till uppdraget** om det inte passar deras kompetens eller kompetensutveckling. Det framkom dock att vid låg beläggning hade båda sidorna egentligen svårt att utnyttja denna möjlighet, då konsultföretagen levde på att sälja mantimmarna.

De projektledande konsulternas möjligheter till **påverkan av uppdragets utformning** varierade beroende på deras lokalisering. Då konsultföretaget medvetet arbetade mot att öka deras projektledares insyn i projektet redan i försäljningsfasen, ökade deras egenkontroll betydligt. De projektledande konsulterna som arbetade på beställarföretaget kunde däremot få färdigt definierade projekt som de i sin tur skulle sätta sig in i och leda mot av någon annan uppsatt projektmål.

Då respondenternas arbetssätt skilde sig på grund av lokaliseringen, kändes **multiprojektmiljö** mera stressande för de projektledande konsulterna som arbetade med många små projekt, det vill säga ifrån beställarföretaget. De fann svårare att förutse de eventuella topparna i projektet, då det var många projekt att ta hänsyn till.

De projektledande konsulterna som arbetade från konsultföretaget hade mycket större **mandat** när det gällde **humana resurser** på konsultkontoret. Konsulterna som arbetade på beställarföretaget blev tilldelade resurserna av linjeorganisationen och hade inget mandat att påverka detta.

Det förekom **irrationellt användande** av konsulter i form av uppdrag som ingen vill ha eller andra enkla uppgifter som vem som helst kan utföra, men bara på beställarföretaget. Detta kan bero på att konsultföretaget vill använda konsulten på rätt sätt och vill inte ha något resursslöseri, medan beställarföretaget har det lättare att styra upp alla besvärliga uppgifter på en konsult, då det inte finns någon, som t ex en projektchef på konsultföretaget, som styr bort detta.

4.4.3 Socialt stöd

Båda sidor upplevde att **samarbete med nya människor** och nya beställare var mycket stimulerande. Frihet under ansvar och variation av individer, kunder och uppdrag är det som alla konsulter anser vara fördelar med detta yrke och fortsätter vara konsulter (Jasinska, 2006).

När det kom till **ledarskapet** inom en **okänd organisation** använde sig båda sidor av mer mjukare förhållningssätt. Flexibilitet och anpassningsförmåga är utmärkande både för projektledarrollen samt konsultrollen, därför är det inte så konstigt att den projektledande konsulten anpassar sitt beteende till beställarföretagets förväntningar.

Lojalitet ifrån projektmedlemmarna påverkades av de projektledande konsulternas placering. De som arbetade från konsultföretaget kände att de alltid hade projektmedlemmarnas lojalitet, medan på beställarföretaget berodde detta på hur starkt inflytande linjeorganisationen hade över projektmedlemmar.

Isoleringen i arbete var mera påtaglig för de projektledande konsulterna som jobbade från konsultföretaget. Detta var i samband med att projektgruppen satt på beställarföretaget, vilket gjorde att det var svårt att få tillräckligt med stöd och hjälp, då ingen i den projektledande konsultens direkta omgivning visste vad han jobbade med eller vilka problem han brottades med.

Båda sidorna ansåg att den mesta **feedbacken** kom från konsultföretaget. De projektledande konsulter som arbetade hos sin arbetsgivare fick oftast konstruktiv feedback i samband med utförande av sina projekt, medan de projektledande konsulter som arbetade på beställarföretaget ansåg att de fick mycket positiv feedback och peppning i samband med deras insatser hos beställaren.

Både de projektledande konsulterna som arbetade från sitt företags kontor och de som utförde uppdrag hos beställaren ansåg att de fick tillräckligt med **stöd och respekt** från det egna konsultföretaget och kollegorna där. Tidsaspekten påverkade respekt som respondenterna fick ifrån beställarföretaget. Ju längre uppdraget eller arbetslivserfarenheten var, desto större respekt upplevde respondenterna att de fick ifrån beställarföretaget. Det fanns även andra tendenser för de konsulterna som arbetade på beställarföretaget, detta i samband med stark linjeorganisation som undergrävde deras status och beslutsmandat.

De projektledande konsulter som arbetade från konsultföretaget **identifierade sig** med sin arbetsgivare, oavsett att de fick mestadels negativ feedback. Den positiva feedbacken från konsultföretaget till de projektledande konsulterna på beställarföretaget spelade inte någon avgörande roll, då alla respondenterna ansåg att det var beställarföretagets feedback som bidrog mest till deras arbetstillfredsställelse och identifierade sig med just beställarföretaget. En förklaring till detta kan vara att respondenternas dagliga sociala stöd som inkluderar trivsel och gemenskap på jobbet beror på respondenternas lokalisering och kommer från deras respektive arbetsplats.

4.4.4 Sammanfattning av jämförande undersökning

Tabellen nedan presenterar de mest karaktäristiska drag vid projektledande konsulternas arbete från konsultföretaget jämfört med beställarföretaget. De faktorerna som presenteras i tabellen har direkt inverkan på projektledande konsulternas arbetssätt och därmed den upplevda psykosociala arbetsmiljön. Tabellen utgår ifrån områden krav, egenkontroll och socialt stöd. Skillnaderna mellan konsultföretaget och beställarföretaget är markerade i fetstil.

| | Konsultföretag | Beställarföretag |
|---------------------|---|---|
| Krav | <ul style="list-style-type: none"> • Många och höga krav • Viktigt att hålla projektets budget • Största krav kommer från sig själv • Några få parallellt löpande projekt • Återhämtning mindre viktig • Klara riktlinjer över arbetet i form av verksamhetssystem <p style="text-align: center;"><i>HÖGA KRAV</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Många och höga krav • Viktigt att hålla projektets budget • Största krav kommer från beställarföretaget • Många parallellt löpande projekt • Återhämtning mindre viktig • Oklara eller föråldrade riktlinjer över hur arbetet ska genomföras <p style="text-align: center;"><i>HÖGA KRAV</i></p> |
| Egenkontroll | <ul style="list-style-type: none"> • Har möjlighet till kompetensutveckling • Kan påverka projektets utformning i försäljningsfasen • Inte stressig multiprojektmiljö med några få stora projekt • Hög mandat över humana resurser • Inget irrationellt användande <p style="text-align: center;"><i>HÖG EGENKONTROLL</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Har möjlighet till kompetensutveckling • Kan inte påverka projektets utformning i försäljningsfasen • Stressig multiprojektmiljö pga. många projekt • Låg mandat över humana resurser • Irrationellt användande <p style="text-align: center;"><i>LÅG EGENKONTROLL</i></p> |
| Socialt stöd | <ul style="list-style-type: none"> • Identifierar sig med konsultföretaget • Lojalitet från projektmedlemmar • Högre risk för isolerat arbete • Feedback från konsultföretaget • Stöd och respekt från konsultföretaget <p style="text-align: center;"><i>SOCIALT STÖD FINNS</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identifierar sig med beställarföretaget • Ingen lojalitet från projektmedlemmar • Mera kollektivt arbete • Feedback från konsultföretaget • Inget stöd och låg status vid stark linjeorganisation på beställarföretaget <p style="text-align: center;"><i>SOCIALT STÖD FINNS</i></p> |

Tabell 4.4 Skillnader och likheter i den psykosociala arbetsmiljön mellan konsultföretaget och beställarföretaget

5. Slutsatser

I detta kapitel vävs undersökningens syfte och undersökningsfrågor ihop med analysen för att redovisa undersökningens slutsatser. Här redovisas även våra egna reflektioner som uppkom under arbetets gång.

5.1 Diskussion och slutsatser

Syftet med undersökningen var att fånga upp och analysera de eventuella skillnaderna i projektledande konsulternas psykosociala arbetsmiljö som kan finnas mellan att arbeta på konsultföretaget jämfört med beställarföretaget samt om och hur de upplevs av de projektledande konsulterna själva. Vi anser att vi har fått våra undersökningsfrågor besvarade då en närmare titt på de projektledande konsulternas arbetssituation med hjälp av arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd ledde till en ökad insikt och följande resultat.

De projektledande konsulterna som arbetade från sitt konsultföretag hade väldigt höga krav på sig genom det övergripande ansvaret för projektets slutresultat. Egenkontrollen upplevdes av respondenterna som hög och kännetecknades av stora påverkansmöjligheter när det gällde val av projekt, arbetet inom projektets ramar samt egen tidsplanering. Enligt krav/kontroll/stöd- modellen kännetecknas arbeten med höga krav och hög egenkontroll som *aktiva arbeten*, som är de mest intressanta, utvecklande och stimulerande arbeten. Respondenterna hade tillräckligt mycket socialt stöd som kom ifrån konsultföretaget vilket styrker det ovanstående, då socialt stöd utgör en viktig buffert ifall en obalans mellan krav och egenkontroll skulle uppstå.

Det är viktigt att komma ihåg att respondenternas egenkontroll och påverkansmöjligheter minskade betydligt i vissa fall, t ex då de fick projektmedlemmarna tilldelade av beställarföretaget, vilket i sig inte är något väldigt stressande faktor för våra respondenter eftersom de ansåg att samarbete med nya människor är utmanande och stimulerande. En annan aspekt att tänka på är att hög egenkontroll även kan förstärka pressen från de höga kraven. Eriksson (1991) kallar detta för chefspress, då alltför mycket egenkontroll och handlingsfrihet kan förorsaka beslutsstress och ständig beredskap att ompröva situationen och fatta nya beslut. Då de intervjuade konsulterna kan ibland driva sina projekt ensamna kan det föreligga en viss risk för beslutsstress, vilket förebyggs med de klart definierade uppdragen och en bra utvecklat verksamhetssystem.

Kravbilden för de projektledande konsulterna som arbetade från beställarföretaget var också väldigt omfattande, då det var många höga krav som ställdes. Konsulternas egenkontroll varierade i samband med deras lokalisering och därmed beställarens arbetssätt. Då respondenterna alltid var tvungna att anpassa sig till det arbetssättet och de riktlinjer som rådde hos beställarföretaget, begränsade det deras egenkontroll och påverkansmöjligheter över deras eget arbete. De höga krav och låg egenkontroll resulterar i *högstressarbeten* enligt krav/kontroll/stöd- modellen, vilka leder till ökad risk för en negativ stress och därmed psykisk och fysisk ohälsa. Det sociala stödet för projektledande konsulter på beställarföretaget är invecklat. Oavsett att de fick feedback, peppning och stöd från sitt konsultföretag, identifierade sig de projektledande konsulterna ändå med beställarföretaget. Avsaknad av lojalitet från projektmedlemmar och lägre mandat vid stark linjeorganisation på beställarföretaget påverkade inte

respondenternas upplevda sociala stöd negativt. Respondenterna ansåg sig ha mycket stöd och respekt från arbetskollaborator i deras direkta omgivning, det vill säga den avdelning på beställarföretaget som våra respondenter arbetade på, vilket leder till att deras arbete kännetecknas som *kollektivt arbete* i krav/kontroll/stöd- modellen. Trots de höga krav och låg egenkontroll, tyckte inte de projektledande konsulterna att deras arbete var väldigt stressigt, detta förmodligen genom det höga sociala stödet som de ansåg sig ha vilket fungerade som buffert och ökade respondenternas copingförmåga.

Här ska det påpekas att undersökningens resultat skulle kunna vara annorlunda om andra konsulter som arbetade på andra konsultföretag skulle ha intervjuats, då de arbetar med andra verksamhetssystem och det kan finnas stora skillnader mellan arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd.

5.2 Iakttagelser och reflektioner

Det är viktigt att framföra att oavsett olika resultat för de båda kategorierna så ansåg respondenterna både på konsultföretaget och beställarföretaget att konsultyrket var väldigt roligt och stimulerande, då de fick prova på många olika arbetssätt, lärde känna nya människor och produkter, kom till nya platser samt inte behövde ”se samma dörr dag efter dag”. Konsulterna trivs på jobbet och upplever ingen negativ stress eller andra fysiska uttryck av negativ stress. Respondenterna sätter ett högt värde i att lyckas med sina uppdrag, vilket framkom som en egenskap som kännetecknade alla konsulter. Då deras uppdrag är tidsbestämda, kan detta bidra till en annorlunda syn på stress. Det kan vara lättare att hantera stressigt arbete när det förekommer endast en viss period. Det kan kännas betryggande att veta att det finns påverkansmöjligheter vid val av nästa uppdrag och på så sätt få en möjlighet till återhämtning.

En aspekt som kan ha påverkat utfallet av vissa svar i undersökningen är den rådande högkonjunkturen som leder till att konsultföretagen har svårt att hinna med alla uppdrag som kommer in. Kan detta ha bidragit till att de ökade valmöjligheterna gjorde att respondenterna kände att de kunde tacka nej till uppdrag som inte passade deras kompetens? Kan det också vara så att konsultföretagen var mer måna om sina anställda och deras önskemål, eftersom de hade hög beläggning och otillräcklig bemanning?

Både konsulter arbetande från konsultkontoret och från beställarföretaget ansåg att de kunde tänka sig fortsätta jobba som konsulter länge, vilket innebär att de trivs med sitt yrkesval. Då konsultyrket ansågs vara ungdomligt genom sin flexibilitet och anpassning, kunde de intervjuade konsulterna tänka sig byta jobb när de kom närmare pensionsåldern, detta för att ha en mera fast punkt i deras vardag och slippa de krävande resorna. Som en respondent uttryckte:

Har man passerat 50 så tror jag att man vill ha fast tillvaro. Det kan man ju aldrig bli garanterad på en konsultfirma. (...) Du kan ju bli utskickad lite var som helst.

Under intervjuerna märkte vi en tendens som var typisk inom den tekniska branschen, då konsulterna berättade om deras mångåriga uppdrag på olika beställarföretag. Att använda konsulter tycks vara ett sätt för många företag att försäkra sig om flexibel personalpolitik vid eventuella förändringar av marknad. En utav respondenterna hade t.ex. jobbat åt samma uppdragsgivare i närmare 15 år. Anledningen till varför företagen

gör en sådan strategisk satsning tror vi först och främst har sina rötter i den svenska arbetsrättslagstiftningen som har en mycket stark ställning. Vi ser dock en viss risk i att så mycket kunskap knyts till just konsulter då detta ställer höga krav på de företag som anlitar dem. Företagen behöver ha en välutvecklad strategi för att hantera informationen i sina verksamhetssystem för att ett organisatoriskt lärande kan säkras. Detta resonemang gäller även för de konsultföretag som bedriver projektverksamhet från det egna konsultföretaget. Fyra av våra respondenter var anställda på ett konsultföretag som tydligast just tagit fasta på fördelarna med dokumentering och klara riktlinjer av projektet genom att använda ett för konsultföretaget framtaget verksamhetssystem. Detta anser vi vara ett tecken på en god organisatorisk mognad och kommer vara företaget behjälpligt vid t.ex. tvister och spårbarheten i arbetet inom organisationen.

Avslutningsvis kan redogöras att respondenterna i denna undersökning har en ganska varierande bakgrund och många av dem har inte haft en tanke på att jobba som projektledande konsulter utan har genom en rad tillfälligheter hamnat där de är idag. Många av respondenterna beskriver sina karriärvägar ”att halka in på ett bananskal”. På grund av att de flesta av våra respondenter inte gjort några strategiska val med målet att jobba som projektledande konsult har det heller inte framkommit varför den projektledande konsulten valt att jobba som just konsult. Vi undrar om inte det kan vara så att de projektledande konsulterna känner en stark koppling och identitet till konsultrollen. Denna identitet har sedan lett till en livsstil som passar en viss typ av människor. En av respondenterna antydde till och med att han efter 15 år hos samma uppdragsgivare inte ansåg sig kunna ta raster i lika hög utsträckning som de anställda på det företaget med motivationen att han var trots allt konsult och förväntades prestera bättre än de anställda. Detta är dimensioner som vi känner kan undersökas närmare för att ge en ökad förståelse både för den psykosociala arbetsmiljön och för den projektledande konsultrollen.

6. Fortsatt forskning

Detta kapitel innehåller en återblick på resultatet och vilka uppslag till fortsatt forskning som framkommer ur detta.

I den genomförda studien tittade vi närmare på den inhyrde projektledarens psykosociala arbetsmiljö med utgång från dennes lokalisering. Litteraturstudien som gjordes inför den genomförda undersökningen och som presenteras i rapporten, gav några ytterligare frågeställningar som vi fann intressanta. Några av dessa frågeställningar skulle vi velat beröra om det vore så att vi genomförde undersökningen en gång till. De frågeställningar som vi stötte på anser vi är relevanta för det område som berörs i uppsatsen och presenteras nedan.

- Projekt som arbetsform anses oftast som något som är mansdominerat område. Hur skulle en kvinnas perspektiv ta sig uttryck med tanke på olika faser i livet, som familjebildning t.ex. Hur påverkar detta hennes upplevda psykosociala arbetsmiljö? Respondenterna i denna rapport utgörs endast av män, vilket fick oss att fundera om vi skulle ha fått liknande resultat om det även hade ingått kvinnor i undersökningen.
- Varför väljer man att jobba som konsult egentligen? Vad är det för faktorer som ligger till grund till detta val? Den här frågan skulle vara intressant att utveckla då vi bara har nuddat vid den i denna rapport.
- I vår rapport har endast erfarna projektledare använts som respondenter. Vi undrar då om det kanske skulle ha varit så att yngre nyutexaminerade projektledare som medvetet har valt konsultyrket skulle kunna ha bidragit med värdefull information när det kommer till den upplevda psykosociala arbetsmiljön.
- Vilken är den mest effektiva ledarstilen för en projektledande konsult, beroende på hans/hennes placering för att främja utfallet av det drivna projektet?
- En annan vinkling av den undersökning som vi har genomfört är om den psykosociala arbetsmiljön ser annorlunda ut för de projektledande konsulter som jobbar som egna företagare, vilket innebär ännu högre osäkerhet, då de även måste ständigt jaga nya uppdrag samtidigt som de måste hålla den befintliga kunden nöjd, annars kan de drabbas av dålig ryktesspridning.

Det som vi finner mest givande i den gjorda undersökningen är den insikt det givit oss kring problematiken som en projektledande konsult ställs inför. Det är en mycket intressant dynamik mellan de två yrkesrollerna projektledare och konsult som vi sett prov på genom att ha genomfört denna undersökning. Insikten gör att vi står bättre rustade om den dag vi själva skulle hamna i en liknande befattning.

Källförteckning

Böcker

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Andersson, C. (2001) *I konsultens värld*. Studentlitteratur, Lund.

Axring & Nilsson konsult (1999) *Kompetensbehov på expertnivå*. En studie av kompetensbehoven hos små och medelstora företag i sex regioner. Rådet för arbetslivsforskning, Stockholm.

Berggren, C., Söderlund, J. & Anderson, C. (2001) *Projekt utan partnerskap- om kunder, konsulter och leverantörer i stora engångsprojekt* i Berggren C. & Lindkvist L. (red:er.) (2001) *Projekt: organisation för målorientering och lärande*. Studentlitteratur, Lund.

Bruzelius, L-H. & Skärvad, P-H. (2000) *Integrerad organisationslära* (8:e helt reviderade upplagan). Studentlitteratur, Lund.

Engwall, M. (2006) *Jakten på det effektiva projektet* (2:a utgåvan). Thomson Fakta, Stockholm.

Eppler, M. & Nelander, B. (1985) *Psykosocial arbetsmiljö i praktiken*. Utbildningshuset, Lund.

Eriksson, B. (1998) *Arbetet i människors liv*. Karlstads universitet, Karlstad.

Eriksson, N. (1991) *Arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd – komponenter i den psykosociala arbetsmiljön* i Furåker, B. (1991) *Arbetets villkor*. Studentlitteratur, Lund.

Jansson, T. & Ljung, L. (2004) *Projektledningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

Karasek R. & Theorell, T. (1990) *Healthy Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, Inc., Publishers, New York.

Kylén, J-A. (2004) *Att få svar: intervju, enkät, observation*. Bonnier utbildning, Stockholm.

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Packendorff, J. (2002) *The temporary society and its enemies: projects from an individual perspective* i Sahlin-Andersson, K. & Söderholm, A. (red:er) (2002) *Beyond project management : new perspectives on the temporary - permanent dilemma*. Liber, Malmö; Abstrakt, Oslo; Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3:e utgåvan). Studentlitteratur, Lund.

Pervin, L.A. (1984) *Personality*. Wiley, New York.

Svenning, C. (2003) *Metodboken: samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling, klassiska och nya metoder i informationssamhället, källkritik på Internet*. Lorentz, Eslöv.

Theorell, T. (2004) *Stressmekanismer och sjukskrivning* i Hogstedt C., Bjurvald M., Marklund, S., Palmer, E. & Theorell, T. (2004) *Den höga sjukfrånvaron – sanning och konsekvens*. Statens Folkhälsoinstitut, Stockholm.

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

Rapporter

Hovmark, S. & Nordqvist, S. (2002) *Psykosocial arbetsmiljö, förändring och flexibelt arbetssätt*. Rapport nr 203. Psykologiska institutionen vid Stockholms Universitet.

Widmark, M. (2005) *Det nya arbetslivet. En explorativ studie som jämför två dominerande arbetsmiljömodeller med aktuell arbetsmiljöproblematik och organisationsförhållande*. Stressforskningsrapporter, Nr 315-2005. Institutet för psykosocial medicin- IPM.

Artiklar

Bellaagh, K. & Isaksson, K. (1999) Vem stöttar Nisse? Socialt stöd bland uthyrd personal, *Arbetsmarknad och arbetsliv*, 4, 247-258.

Grensman, J. (2008) Ut och debitera -stor press på konsulterna. *Ingenjören*, 2, 28-29.

Siegrist, J. (1986) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996, 1(1), 27-41.

Internet

Arbetsmiljölagen (AML) (1977:1160)
<http://www.av.se/lagochratt/aml/> hämtad: 2008-03-24

Arbetsmiljölagen (AML) Kapitel 2-Arbetsmiljöns beskaffenhet- Arbetsmiljöverket
<http://www.av.se/lagochratt/aml/kapitel02.aspx>, hämtad: 2008-03-24

Arbetsmiljöupplysningen.se, Sveriges samlade kunskap om arbetsliv och hälsa
http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/AFATemplates/Page_2356.aspx, hämtad: 2008-03-24

Isidorsson, T. (2006) Arbetsmiljö mellan två stolar. Användningen av hyresarbetskraft och dess betydelse för arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete.
http://www.ipd.gu.se/digitalAssets/787528_Projektbeskrivning_Hyresarbetskraft_och_arbetsmilj_FAS_2006.doc, hämtad: 2008-03-15

Övriga källor

Gertsson, M. & Skagerlund, K. (2007) Vem får jobbet som projektledare? En jämförande undersökning av rekryterare och projektledare. Magisteruppsats Industriell Projektledning, Karlstad Universitet.

Erhardsson, N., Lindell, P. (2006) Projektledarens psykosociala arbetsmiljö – En kvalitativ fallstudie på en projektorienterad organisation i telecombranschen. Magisteruppsats Industriell Projektledning, Karlstad Universitet.

Jasinska, K. (2006) Att leva på sin (social) kompetens - en kvalitativ studie om arbetsmiljön i IT-konsultbranschen. Magisteruppsats Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet.

Bilaga- Intervjuguide

Inledande frågor:

- *Hur länge har du jobbat som konsult? Sedan...*
- *Hur länge har du jobbat som projektledare?*
 - Hur länge har du jobbat som inhyrd projektledare?
- *Har du någon form av utbildning inom projektledningsområdet?*
 - Om inte→ Saknar du den i ditt dagliga arbete?
 - Om ja→ Känner du att du har nytta av den i ditt dagliga arbete?
- *Vilka egenskaper/färdigheter anser du behövs det för att kunna utöva ditt arbete med framgång?*
 - Vad var det som fick dig att välja just konsultyrket?
 - Vad anser du vara din största personliga styrka?
- *Hur ser din dag som projektledare ut?*
 - Hur ser en typisk inledning ut på ett nytt påbörjat uppdrag?
 - Kan du nämna några markanta skillnader med att inleda ett uppdrag från konsultkontoret vs beställarföretaget? ”Är det något som skiljer en typisk första dag på ett nytt påbörjat uppdrag?”
- *Jobbar du huvudsakligen ifrån konsultkontoret eller är du för det mesta placerad ute hos kund? I vilken utsträckning?*
 - Om du fick välja att bedriva projektet från konsultkontoret eller beställarföretaget, vad skulle du föredra?
 - Vad får dig att säga så, vad upplever du som största skillnaden?
 - Är det något som är övervägande i skillnaden som skulle kunna få dig att svänga i frågan om valet av lokalisering?

Krav

- *Upplever du kraven som höga på dig som inhyrd projektledare?*
 - Hur tar kraven sig uttryck, vad är det för typ av krav som ställs?
 - Upplever du några skillnader i kravbilderna på grund av att du är en konsult?
 - Var kommer kraven ifrån? (ledning (kund), ledning (kontor), dina medarbetare, dig själv)
 - Ger det upphov till intressekonflikter (dubbelchefsskap- kund vs kontor)?
 - Känner du att det finns klara riktlinjer över vad som förväntas utav dig?
 - Mallar? Verktyg?
- *Hur påverkas du av krav att hålla en deadline och budget?*
 - Hur ser behovet av fysisk närvaro ut under uppdraget, måste du alltid vara anträffbar?
 - Är fysisk närvaro en oundviklig faktor för att hålla deadline och budget?
 - Jobbar du ofta övertid och ”tar du med dig jobbet” hem?
 - Hur påverkar parallella projekt detta?
 - Händer det att du går till jobbet fast du är sjuk?
 - Finns det möjligheter till återhämtning mellan projekt eller under projektets gång?

Egenkontroll

- *Känner att du har möjligheter till kompetensutveckling?*
 - I så fall, på vilket sätt?
- *Konsultbranschen anses vara en kunskapsintensiv bransch, händer det att du känner att du inte har den kompetens som behövs för att ro i land uppdraget?*
 - Hur påverkar det dig?
- *Kan du tacka nej till uppdraget, om du tycker att det inte passar just dig eller din kompetens/kompetensutveckling?*
- *I vilket skede kommer du in i uppdraget?*
 - Har du några möjligheter att påverka uppdragets utformning?
- *Vilka möjligheter har du att fatta egna beslut i arbetet?*
 - Kan du själv bestämma hur ditt eget arbete skall läggas upp? Alltså hur och när dina arbetsuppgifter skall genomföras?
 - Finns det någon skillnad när du har flera projekt?
 - Hur stort mandat anser du dig ha som projektledare? (Makt till beslutsfattande)
 - Humana resurser (Övertid, vilka resurser som skall användas).
 - Avdelning/kontor/företaget.
 - Arbetet inom projektets ramar. (t.ex krav spec)
 - Upplever du att du som inhyrd resurs används irrationellt? (”konstiga” uppdrag som ingen vill ha, mycket administration)
- *Förekommer det kontroll av ditt arbete i form av dubbel granskning, hur påverkar det i så fall dig? ”tiddebitering/projektets resultat”*

Socialt stöd

- *Hur känner du för att arbeta med nya människor inför varje nytt projekt?*
 - Ser du några skillnader i samarbetsform pga. lokalisering? (tekniska som IT-stöd)
- *Hur hanterar du ledarskapet i en för dig okänd organisation?*
 - Ser du några fördelar med att känna till organisationens särart vid uppstart av uppdrag? (Kännedom om personer i organisationen, kännedom om verksamheten)
 - Känner du att du har lojalitet från din projektgrupp? (oavsett din placering)
- *Känner du stöd och respekt för ditt arbete?*
 - Från ledning på ditt konsultföretag.
 - Från arbetskamraterna på ditt konsultföretag
 - Från arbetskamraterna hos din uppdragsgivare
 - Från din uppdragsgivare/beställare
- *Får du feedback i ditt arbete?*
 - Får du reda på när du har gjort något bra/dåligt?
 - Ifrån vem?
 - Vems feedback (kundens eller chefens) som har högst inverkan på din arbetstillfredsställelse?
- *Känner du isolering i ditt arbete?*
 - Förekommer det att du jobbar ensam? Är det medparten av tiden?
 - Får du hjälp vid behov?
 - Hur upplever du att isoleringen i arbetet påverkas av din lokalisering?
- *Blir du bjuden till t.ex. uppdragsgivarens månadsmöten och andra sociala arrangemang?*
 - Hur länge har du jobbat hos samma uppdragsgivare?
 - Deltar du i fikaraster eller dylikt som förekommer på företaget?
 - Känner du att du har möjlighet att diskutera helt fritt kring olika ämnen med dina kollegor? (Arbete/annat)
 - Känner du dig som en av de anställda på företaget?

Avslutande frågor

- *Kan du tänka dig att jobba som projektledande konsult fram till pensionen?*
 - Vad är det i detta yrke som får dig att säga så?
- *I litteraturen liknas projektledare vid supermänniskor och konsulter anses vara experter som skall ordna det som anställda inte klarar av. Om man utgår från det upplever du at du kan ha en dålig dag, även fast du är ute och representerar ditt företag?*
- *Är det något mer som du vill tillägga?*