



**CHALMERS**  
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

---

## **Den psykosociala arbetsmiljön inom byggbranschen**

*Är projektledare en yrkesgrupp som utsätts för mycket stress?*

Kandidatarbete inom programmet Samhällsbyggnadsteknik

**NATHALIE FALK  
ALICIA HALLING  
MAHAMED HASSAN  
ASHUR NISSAN**

---

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik  
Avdelningen för Construction Management  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg, Sverige 2020  
Kandidatarbete ACEX10-20-80



## **Den psykosociala arbetsmiljön inom byggbranschen**

*Är projektledare en yrkesgrupp som utsätts för mycket stress?*

©Nathalie Falk, 2020

©Alicia Halling, 2020

©Mahamed Hassan, 2020

©Ashur Nissan, 2020

Handledare: Agnes Andersson Wänström

Examinator: Viktoria Sundquist

Kandidatarbete 2020

Institutionen för Arkitektur och samhällsbyggnad

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Sverige

Telefon: 031-772 10 00

# Förord

Den här rapporten är ett kandidatarbete vid institutionen för Arkitektur och samhällsbyggnadsteknik, på Chalmers tekniska högskola.

Vi vill tacka er samtliga 13 respondenter för att ni har tagit er tid till att ställa upp på intervjuer. Er återkoppling gällande feedback och följdfrågor, har varit oerhört hjälpsam. Detta arbete hade inte varit möjligt att utföra utan ert deltagande!

Vi vill även tacka vår handledare Agnes Andersson Wänström, projektassistent på Construction Management, för din vägledning, kunskap och all din tid.

Göteborg, maj 2020

Nathalie Falk  
Alicia Halling  
Mohamed Hassan  
Ashur Nissan

## **The psychosocial work environment within the construction industry**

*Is project manager an occupational group that is exposed to a huge amount of stress?*

Nathalie Falk  
Alicia Halling  
Mohamed Hassan  
Ashur Nissan

Department of Construction Management

Chalmers university of technology

## **Abstract**

The psychosocial work environment has been a less discussed subject, compared with the physical work environment, for a long time. The organizational structure has shown to have a major impact on the health of individuals. Above all, within the construction industry and its focus on following the development of society. Since the construction industry is competitive, there are high demands placed on companies to reach their objectives. Studies of the psychosocial work environment within the construction industry is very important, since the industry is characterized by its high demands, time limitation and defective planning, which leads to mental illness. This report aims to examine the psychosocial work environment, regarding project managers, within the construction industry. Based on theories and interviews with 13 project managers within different areas of the construction industry. The result shows that project manager is an occupational group that is exposed to a huge amount of stress. Unpredictable accidents, difficult problems and high demands are the principal factors of existing stress. The solutions regarding improvements are: to improve communication, strategic planning, resource allocation and relief during a high workload.

**Keywords:** psychosocial work environment, stress factors, project managers, mental illness, work environment, project-based organization, workload, construction industry, decision latitude, strategic planning.

## **Den psykosociala arbetsmiljön inom byggbranschen**

*Är projektledare en yrkesgrupp som utsätts för mycket stress?*

Nathalie Falk  
Alicia Halling  
Mohamed Hassan  
Ashur Nissan

Avdelning för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

## **Sammandrag**

Under en lång tid har den psykosociala arbetsmiljön varit ett mindre diskuterat ämne jämfört med den fysiska arbetsmiljön. Organisationsstrukturen har visat sig utgöra en stor påverkan på individers hälsa. Framförallt inom byggbranschen och dess krav på att ständigt möta samhällets utveckling. Av den orsaken att byggbranschen är konkurrenskraftig ställs höga krav mot att företagen uppnår sina mål. Studerandet av den psykosociala arbetsmiljön inom byggbranschen är viktigt eftersom byggindustrin utmärks av dess höga krav, tidsbegränsning samt bristfälliga planering, vilket leder till psykisk ohälsa. Rapporten undersöker den psykosociala arbetsmiljön inom samhällsbyggssektorn utifrån projektledarrollen. Studien baseras av teori samt intervjuer med 13 projektledare inom diverse områden i byggbranschen. Resultatet visade att projektledare är en yrkesgrupp som utsätts för mycket stress. Huvudorsaken är baserad på tre stressfaktorer. Oförutsägbara händelser, svårlösta problem samt höga krav. Förbättringsåtgärder gentemot stressfaktorerna är främst en förbättrad kommunikation, strategisk planering, resurssättning samt avlastning vid hög arbetsbelastning.

**Nyckelord:** Psykosocial arbetsmiljö, stressfaktor, projektledare, psykisk ohälsa, arbetsmiljö, projektbaserad organisation, arbetsbelastning, byggbranschen, beslutsutrymme, strategisk planering.

# Innehållsförteckning

Abstract	I
Sammandrag	II
1 Bakgrund	5
1.1 Syfte	7
1.2 Problem	7
2 Metod	8
2.1 Val av respondenter	8
2.2 Genomförande av intervjuer	9
2.3 Sammanställning av intervjuer	10
2.4 Komplettering av intervjufrågor	10
2.5 Beskrivning av företagen	10
2.6 Metoddiskussion	11
2.7 Reliabilitet och tillförlitlighet	12
3 Teori	13
3.1 Den projektbaserade organisationen	13
3.2 Projektledare	13
3.3 Psykosocial arbetsmiljö	14
3.3.1 Psykosocialt säkerhetsklimat	15
3.3.2 Social arbetsmiljö	16
3.3.3 En bra psykosocial arbetsmiljö	16
3.4 Stress	17
3.4.1 Vad är stress?	17
3.4.2 Psykiska och fysiska effekter	18
3.4.3 Arbetsrelaterad stress	19
3.4.4 Socialt stöd	19
3.4.5 Stresshantering	20
3.4.6 Personlighet	21
3.4.7 Erfarenhet	22
3.5 Lagar och regler	22
3.6 Förbättringsåtgärder	24
3.6.1 Arbetsmiljöarbete	24
3.6.2 Arbetsmiljöarbete på olika nivåer	25
3.6.3 Arbetsmiljö-modeller	27
3.6.4 Åtgärder för en bättre arbetsmiljö	29

3.6.5 Fysisk aktivitet	30
4 Resultat	32
5 Analys och diskussion	49
5.1 Yrkesroll	49
5.2 Arbetsbelastning	51
5.3 Arbetsmiljö	53
5.4 Stress	57
5.5 Förbättringsåtgärder	60
6 Slutsats	65
6.1 Förslag på åtgärder i arbetet för en bra arbetsmiljö	66
7 Rekommendationer till framtida studier	67
8 Referenslista	68
Bilagor	74



# 1 Bakgrund

Psykosocial arbetsmiljö har genom åren varit ett mindre diskuterat ämne. Denna term innehåller både psykologiska och sociala aspekter för arbetsmiljön. Dessa aspekter behandlar vanligtvis individens förmåga att kommunicera med sin omgivning, vilket leder till att medarbetarens upplevda arbetsmiljö spelar stor roll för att kunna begränsa detta omfattande begrepp.

Begreppet psykosocial arbetsmiljö används för att beskriva den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Där den organisatoriska arbetsmiljön talar om hur arbetet kan organiseras, kommuniceras samt hur beslutfattandet kan påverka individen, medan den sociala arbetsmiljön handlar om medarbetarens influens på individen (Arbetsmiljöverket, 2016). Psykosocial arbetsmiljö kan dessutom innehålla förhållandet mellan arbetsvillkoren och dess påverkan på individens prestation och hälsa. Detta fenomen kan även förekomma när det gäller anställningstrygghet, människors produktivitet och förmåga att hantera en högbelastad arbetsdag (Eklöf, 2017, s.16).

Nedan följer ett utdrag ur *“Psykosocial arbetsmiljö-begrepp, bedömning och utveckling”* (2017), där författaren tar upp konsekvenser som kan uppstå. *“Konflikter, mobbning, oförmåga till samarbete och negativ påverkan på kognitiva funktioner (att tänka, bearbeta information, fatta beslut, göra bedömningar) samt bristande engagemang i arbetet är ytterligare problem som kan ha i sina rötter i dålig psykosocial arbetsmiljö”* (Eklöf, 2017, s.13).

Vanligtvis startar stressreaktioner när individer på jobbet betraktar ett problem eller en arbetsuppgift som omöjlig. Ju viktigare denna arbetsuppgift är, desto högre intensitet på stressreaktionerna blir det. Enligt Eklöf (2017) leder stressreaktioner till en försämrad arbets kvalitet och i vissa omständigheter kan dessa förknippas med sjukdomstillstånd (Eklöf, 2017, s.33).

Ett repetitivt ohanterligt arbetsuppdrag och många misslyckade försök på att hantera en arbetssituation skapar stress. Om den här typen av stress är förekommande och om det dyker upp outhärliga problem hela tiden, kan individen hamna i ett varaktigt stresstillstånd (Eklöf, 2017, s.33).

Arbetsmiljölagen gäller för varje verksamhet med ändamål att uppnå en god arbetsmiljö samt att förebygga ohälsa. Däremot har stress och stressrelaterade sjukdomar ökat med cirka 70% sedan 2010. Arbetsmiljöverket införde år 2016 flera föreskrifter angående den organisatoriska- och sociala arbetsmiljön för en mer trivsamt arbetsplats (Arbetsmiljöverket, 2016).

Arbetsgivaren har ett ansvar att arbetet skall ha en hälsosam belastning samt erbjuda resurser som är anpassade efter arbetet. Dessutom ansvarar arbetsgivaren för att planera arbetstiderna så att uppkomsten av arbetsrelaterad ohälsa motverkas. Till sist ansvarar arbetsgivaren även för att sätta upp tydliga mål för att uppnå en god organisatorisk arbetsmiljö (Arbetsmiljölagen 1977:1160).

I april 2016 gick SCB (Statistiska Centralbyrån) ut med en ny befolkningsprognos, något som fick Boverket att justera behovet av att bygga nya bostäder. Därmed har byggnationen ökat drastiskt i dagsläget och på senare år. *Tabell 1* nedan visar den korrigerade byggbehovsprognosen 2016 – 2025 (Boverket, 2016).

Tidsperiod	Totalt Antal bostäder som behövs produceras	Per år
2016-2020	440 000	88 000
2021-2025	270 000	54 000
2016-2025	710 000	71 000

*Tabell 1: Visar Boverkets reviderade byggbehovsprognos för perioden 2016 - 2025.*

Snabbare byggprocesser av bostäder krävs för att tillfredsställa människors behov att utvecklas i en trygg miljö (Boverket, 2016). Därför står den svenska byggbranschen inför nya utmaningar där ansvaret ligger på olika aktörer inom denna bransch. Projektbaserade organisationer är en central del av byggsektorn där olika projekt är igång samtidigt och olika bemanningar är på arbetsplatsen. Dessa faktorer gör att många olika yrkesroller i byggbranschen, kan utsättas för stress där det råder strikta deadlines och höga krav. I detta sammanhang är det onekligen viktigt att nämna projektledarens roll inom byggbranschen där rollen har ett stort ansvar över alla faser i ett projekt, från start till slut. Projektledarens roll kan även omfatta att guida, dokumentera projektet och kunna lösa svåra problem som uppstår (Projektledning, u.å.).

# 1.1 Syfte

Syftet med denna rapport är att undersöka projektledarens psykosociala arbetsmiljö i samhällsbyggnadssektorn. Detta kandidatarbete syftar även till att undersöka om projektledarrollen medför mycket stress. Dessutom undersöks åtgärderna som bör vidtas av företagen för att säkra den psykosociala arbetsmiljön.

I denna rapport skall fokus inte läggas på olika former av de projektbaserade organisationerna, det vill säga att det inte kommer ha någon betydelse för studiens syfte om det är ett konsult- eller entreprenadföretag som projektledaren arbetar för. Däremot fokuserar undersökningen på projektledarens upplevda psykosociala arbetsmiljö.

För att kunna begränsa undersökningen inom psykosociala aspekter har gruppen valt att inte studera den fysiska arbetsmiljön och dess påverkan på individens fysiska hälsa. Yrkesgruppen som valts att undersökas är projektledare, då hela branschen blir för omfattande i denna rapport.

# 1.2 Problem

## Frågeställningar

Den psykosociala arbetsmiljön är ett omfattande och relativt nytt område att undersöka. Det finns många olika aspekter att ta hänsyn till eller utgå från. Stress och psykisk ohälsa var det första som gruppen kom att tänka på vid samtal om kandidatarbetet. Av dessa skäl, valdes följande frågeställningar:

- Vad betraktas som en bra arbetsmiljö?
- Är projektledare en yrkesgrupp som utsätts för mycket stress?
- Vad är det som bidrar till stressen?
- Vad finns det för förbättringsåtgärder?

## 2 Metod

För att kunna genomföra detta arbete och få svar på ställda frågeställningar kommer metoderna som används vara litteraturstudier och intervjuer. Litteraturstudierna kommer utföras baserat på litteratur i form av böcker och elektroniska källor. Gruppen kommer till största del att använda sig av databaserna från Chalmers biblioteks hemsida och Google Scholar för att hitta trovärdiga källor. För förtydligande så kommer artiklar som genomgått en peer review samt publicering att användas, samt tidigare kandidat- och examensarbeten.

Det kommer att utföras ett flertal intervjuer med personer inom projektledning i byggbranschen. Frågor som ska ställas till respondenterna har tagits fram för att få en bättre bild av hur den psykosociala arbetsmiljön, arbetsbelastningen och relationen till stress ser ut, för att få ett bra underlag till rapporten.

I detta arbete har det valts att hålla semi-strukturerade intervjuer, vilket enligt Bryman och Bell (2017) betyder att det utgås ifrån en intervjuguide med relativt specifika teman. Detta genererar i att respondenten har en stor frihet i huruvida den väljer att svara på frågorna. Det kan också förekomma följdfrågor och andra ytterligare frågor, utöver den intervjuguide som gruppen utgått ifrån. Att frågorna inte ställs i samma ordning som i intervjuguiden är inte heller obligatoriskt, men detta görs vanligtvis (Bryman & Bell, 2017, s. 454).

### 2.1 Val av respondenter

Urvalen av respondenter för denna studie baserades både på bekvämlighets- och snöbollsurval. Det förstnämnda omfattades av bekanta personer inom yrkesgruppen projektledare. Ett bekvämlighetsurval grundar sig, enligt Bryman och Bell (2017), på ett urval av personer som råkar finnas tillgängliga för forskaren, i detta fall kandidatgruppen (Bryman & Bell, 2017, s. 203). Dessa personer kontaktades via sociala medier för att se om intresset fanns och därmed kunna ställa upp på intervju. När personerna fick förfrågan beskrevs kandidatarbetet och syftet med rapporten, för att få upp intresset.

Ett snöbollsurval är enligt Bryman och Bell (2017) en teknik där forskaren väljer ut en mindre grupp, som är lämpliga med avseende på exempelvis intervjufrågorna, som skall vara med i undersökningen. Individerna i denna grupp kan sedan komma med

förslag på andra personer som kan vara relevanta, och så kan det fortsätta i flera omgångar (Bryman & Bell, 2017, s.412). Snöbollsurvalet baserades på CHARM (Chalmers Studentkårs arbetsmarknadsmässa), där gruppen besökte olika företagsmontrar inom byggbranschen. Gruppen presenterade kandidatarbetet för respektive företagsrepresentant(er), för att ge en bild av syftet till det valda ämnet. Därefter fick respektive företag en förfrågan angående deltagande i intervjuerna. En del av personerna som fick förfrågan hade rollen som projektledare, medan andra var aktuella inom andra yrkesroller. Kontaktoppgifter lämnades ut av företagets representanter, antingen genom personen i fråga eller till en kollega inom organisationen.

Kandidatarbetets syfte sammanställdes och mailades ut till kontakterna som CHARM resulterade i. En av kontakterna delade vidare informationen till övriga medarbetare för att se om ytterligare intresse förekom. Just denna händelse visar på en tydlig snöbollseffekt, vilket genererade ytterligare fyra respondenter.

## **2.2 Genomförande av intervjuer**

Frågor utformades på ett sätt för att kunna besvara frågeställningarna. Totalt 18 frågor togs fram. Där första frågorna formulerades ur ett sakligt perspektiv, för att sedan kunna trappas upp till frågor som kräver mer eftertanke gällande respondenternas upplevelse. I slutet av respektive intervju, frågades respondenterna om eventuella tillägg eller någon fråga gruppen glömt att lyfta.

Vid varje intervjutillfälle deltog två medlemmar från kandidatgruppen. Där en person ställde frågorna och den andra antecknade. Samtliga intervjuer spelades in efter godkännande av respektive respondent, samt att anonymitet erbjöds.

Sex intervjuer hann slutföras innan rådande situation gällande Covid-19 uppstod. En intervju ägde rum digitalt, på grund av stort geografiskt avstånd, medan fem av intervjuerna inträffade fysiskt. De sju återstående intervjuerna genomfördes istället via Skype eller telefon.

## 2.3 Sammanställning av intervjuer

Efter avslutad intervju, lyssnades inspelningen igenom för att utveckla svaren i anteckningsdokumentet. Därefter gjordes en sammanställning av respektive intervju, som sedan mailades ut till varje respondent. Anledningen till detta var att respondenterna skulle kunna läsa igenom svaren och få möjlighet att justera eventuella misstolkningar, vid behov.

Ytterligare en sammanställning gjordes efter samtliga intervjuer var genomförda. Varje fråga delades upp med svar från respektive respondent, för att sedan kunna analyseras och se eventuella likheter samt skillnader. Med hjälp av denna sammanställning kunde resultatet presenteras. För att bevara kontinuitet i rapporten ansågs anonymitet för samtliga respondenter, mest enhetligt.

## 2.4 Komplettering av intervjufrågor

Efter att samtliga intervjuer genomförts samt sammanställts, ansåg gruppen att ytterligare en fråga var relevant att ta del av. Gruppen kontaktade, via mail, de respondenter där detta inte framgick från intervjun. Denna fråga behandlade erfarenhet i antal år som projektledare.

## 2.5 Beskrivning av företagen

Samtliga företag, förutom företag B och F togs kontakt med via CHARM. Då respondenterna förblev anonyma, valdes samma tillvägagångssätt med intervjupersonernas arbetsgivare. Nedan följer en kort beskrivning för samtliga arbetsgivare som respondenterna arbetar för, vilket gruppen ansågs kunna vara av intresse.

**Företag A:** Ett internationellt konsultföretag som kan medverka på både beställarens och entreprenörens uppdrag. Företaget har över 10 000 medarbetare världen över.

**Företag B:** Ett kommunalt företag som representerar beställarsidan. Företaget kan därmed vara delaktiga genom hela byggprocessen.

**Företag C:** Ett nordiskt konsult-/fastighetsföretag med över 500 anställda.

**Företag D:** Ett nationellt konsultföretag med runt 1000 anställda. Kan medverka på både beställarens och entreprenörens uppdrag.

**Företag E:** En statlig förvaltningsmyndighet som representerar beställarsidan. Företaget kan därmed vara delaktiga genom hela byggprocessen.

**Företag F:** En internationell byggkoncern med över 40 000 anställda. Kan medverka på både beställarens och entreprenörens uppdrag.

## 2.6 Metoddiskussion

I den här rapporten skall hänsyn till etiska aspekter tas för att beröra integritet och anonymitet för intervjupersonerna som deltar i denna studie. Enligt Bryman (2011) är informationskravet en viktig aspekt gällande etiska frågor i svensk forskning, vilket handlar om att gruppen som undersöker ett samhällsvetenskapligt ämne ska förtydliga och informera personerna som är direkt inblandade i undersökning om studiens syfte (Bryman, 2011, s. 131).

Etiska aspekter handlar också om att individer som ingår i en undersökning ska kunna bestämma över sitt deltagande. Personuppgifter ska skyddas och givetvis ska insamlade uppgifter endast användas för undersökningssyfte (Bryman, 2011, s. 132). Personuppgifterna skyddas först och främst genom anonymitet. Inspelningarna som användes till att komplettera materialet kommer att raderas efter arbetet är utfört.

En annan aspekt att ta hänsyn till är det sanningsenliga. Respondenterna behöver inte berätta sanningen, men för undersökningens skull kan resultatet variera enormt om många väljer att inte tala sanning. Formuleringen av frågorna kan spela in gällande sanningsenliga svar. Om någon fråga skulle ge minsta antydning på att en individ inte skulle klara av sitt jobb eller att personen gör ett dåligt jobb, anses dessa frågor som mer riskfyllda gällande sanningsenlighet.

Det är ohållbart att generalisera resultatet, framtaget av en kvalitativ forskning, till andra förhållanden (Bryman, 2011, s.369). Resultatet ska därmed användas som stöd i teorin bakom arbetet och inte tillämpas på alla liknande forskningsområden. *"Det är med andra ord kvaliteten på de teoretiska slutsatser som formuleras på grundval av kvalitativa data som är det viktiga vid bedömningen av generaliserbarheten"* (Bryman, 2011, s.369).

## 2.7 Reliabilitet och tillförlitlighet

Syftet med kvalitativ forskning är att observera, identifiera samt lägga mer fokus på ord än siffror (Bryman, 2011, s. 340). I kvalitativa studier är det av stort intresse att beakta ett flertal begrepp och teorier som gör arbetet allt mer trovärdigt. I sin bok *"Samhällsvetenskapliga metoder"* (2011) definierar Bryman intern reliabilitet som ett huvudsakligt begrepp, vars syfte är att forskare ska komma överens om hur ämnet som undersöks kan uppfattas under studiens gång. Dessutom förknippas detta begrepp med intern validitet, som i sin tur handlar om att tillförsäkra en bra överensstämmelse mellan teorin och praktiken (Bryman, 2011, s. 352).

För att säkerställa trovärdigheten skall gruppen se till att intervjuerna utförs i enlighet med GDPR-avtal där respondenter har möjligheten att vara anonyma i det här arbetet. I synnerhet ökar trovärdigheten genom att skicka över resultatet till individer som har varit inblandade i en kvalitativ undersökning, för att styrka att forskaren har uppfattat insamlade data på rätt sätt (Bryman, 2011, s.355).

Gruppen ansåg att anonymitet kan bidra till mer sanningsenliga svar. Detta för att individen kan ge en skildring av personliga upplevelser, utan att behöva känna ett privat ansvar gentemot arbetsgivaren eller organisationen.

Under vilka omständigheter intervjuerna genomfördes anser gruppen också kunde påverka reliabiliteten. Som nämnt ovan utfördes de sista sju intervjuerna antingen via Skype eller telefon. I samtliga av dessa samtal ingick inte video, utan enbart röstsamtal.

Bryman och Bell (2017) nämner att det kan vara fördelaktigt med en telefonintervju, vid ämnen som kan anses känsliga. En anledning till detta är att personen som intervjuar, inte fysiskt är på plats (Bryman & Bell, 2017, s. 471).



## **3 Teori**

### **3.1 Den projektbaserade organisationen**

Produktionen i samhällsbyggnadssektorn har genom åren varit projektbaserad (Gluch, 2009). Något som gör att byggbranschen alltid står inför nya utmaningar där flesta problem och produktionsmetoder skiljer sig åt från det ena projektet till det andra (Byggläderskap, 2014a). För ett visst projekt, är organisationens uppbyggnad en del av projektledningsprocessen. Denna struktur visar förhållandet mellan medarbetare inom organisationen och deras sätt att hantera kraven som ställs av företaget (Walker, 2015, s. 22).

Organisationer tenderar ofta till att arbeta i projektform för att bemöta särskilda önskemål (Hällgren, 2009). Osäkerheten är ett starkt kopplat begrepp till projekt och projektledning där många projektbaserade företag är uppbyggda på så sätt att effekten av osäkerheter kan upphävas, framförallt genom att planera utförandet, budgetera samt hantera kraven som uppstår i ett projekt (Hällgren, 2009).

Byggbranschen utvecklas ständigt och följer upp samhällets utveckling där projekten har en stor betydelse för landets utveckling (Aigbavboa & Thwala, 2020). Att utföra komplicerade projekt och använda hållbara produktionsmetoder har skapat olika former av organisationer i byggbranschen. Dessa skapades för att projekt varierar enormt med avseende på förutsättningar och behov (Hällgren, 2009). Den största utmaningen i byggbranschen kännetecknas av att utföra komplexa projekt inom byggandet, vilket framgår av att samordna olika aktiviteter, koordinera material och människor, under varierande omständigheter och förhållanden (Landin, 2000).

Inom den projektbaserade organisationen är totalentreprenaden vanligt förekommande, där huvudentreprenören ansvarar för både projektering och byggandet. En generalentreprenad betyder däremot att byggherren är den som ansvarar för projekteringen (Byggläderskap, 2014b).

### **3.2 Projektledare**

Projektledarens roll handlar oftast om att skapa en förståelse över vad projektet innebär och dess omfattning. Det handlar bland annat om att planera, kunna vägleda sina medarbetare på ett skickligt sätt samt att skydda projektet från oordningen

(Nilsson, 2008, s.171). En bra planering och samordning gynnar kvaliteten, sparar tid och kostnader (Sommer, 2010, s.4).

Rollen som projektledare är väldigt omfattande i detta sammanhang och kan därmed omfatta konsulter som får uppdrag inom projektledning för hela projektet, projektering samt samordning och arbetsmiljösamordning. Även framtagning och överlämning av nya anbud (Byggläderskap, 2014b). Hans Sommer (2010) berättar att projektledarens uppdrag oftast består av att optimera vissa specifikationer, utförda av entreprenörer i planeringen, på ett ekonomiskt, praktiskt och tekniskt sätt.

Samordningen är väldigt viktig och projektledarens yttersta ansvar är att se till att allt fungerar bra mellan olika aktörer som ingår i stora projekt. Projektledare ansvarar för att följa upp utvecklingen på så sätt att resurserna som behövs kan inskaffas samt användningen av dessa resurser samordnas på ett effektivt sätt (Nilsson, 2008, s.173). Dessutom är det viktigt att det råder tillit mellan projektledare och medarbetare så att aktörerna, som ingår i ett projekt, kan utföra sina arbetsuppgifter fritt utan något kontrollbehov (Jørgensen & Åsgård, 2019).

Vanligtvis är projekt och verksamheter i byggbranschen beroende av varandra, vilket lägger betoningen på tiden. Därmed definieras en kompetent projektledare som den som har förmågan att avsluta sitt uppdrag i god tid eftersom denna faktor är knuten med att klara projektets högsta mål (Nilsson, 2008, s.175).

### **3.3 Psykosocial arbetsmiljö**

Siegrist och Marmot (2004) definierar den psykosociala arbetsmiljön som individens tillgång till sociala möjligheter. Detta för att tillfredsställa behoven av välbefinnande, effektivitet samt den positiva självupplevelsen (Siegrist & Marmot, 2004, s. 1465).

Tidigare forskning och diskussioner behandlade enbart den fysiska arbetsmiljön och dess påverkan på den arbetande människans hälsa och välbefinnande (Berggren & Weman-Josefsson, 2013, s. 73). Intresset för den psykiska och sociala arbetsmiljön väcktes när det konstaterades att orimliga förhållanden i den psykosociala arbetsmiljön (stress och hög arbetsbelastning) kan vara orsaker till dödsfall och mentala sjukdomar. Därmed har forskning på senare år lagt mer fokus på att studera förhållanden i den psykosociala arbetsmiljön och främja en god psykisk och social

utveckling hos enskilda medarbetare och projektgruppen (Berggren & Weman-Josefsson, 2013, s. 74).

Begreppet psykosocial arbetsmiljö syftar på att ge en tydlig bild av hur individen upplever sin arbetssituation. Det sistnämnda innehåller den fysiska omgivningen på arbetsplatsen och medarbetarens arbetsuppgifter, vilket betyder att den upplevda arbetssituationen är en avgörande faktor när det gäller individens psykiska och sociala hälsa (Berggren & Weman-Josefsson, 2013, s. 75). De mest förekommande sätten för att få en tydlig uppfattning av den psykosociala arbetsmiljön är genom att ha en öppen dialog med arbetsgivaren, och erbjuda samt analysera enkäter inriktade på den upplevda arbetsbelastningen (Arbetsmiljöforum, u.å.).

I forskning kring den psykosociala arbetsmiljön har det länge använts en modell som utgör utgångspunkten för att kunna bedöma medarbetarnas psykiska och sociala behov i arbetet. Denna modell kallas för *krav-kontroll-stödmodell* och betyder att höga krav som ställs av organisationen, är delvis beroende av medarbetarens befogenhet att fatta beslut och kan upplevas som utmanande i ett arbete präglad av ett givande socialt stöd. Dessa krav kan däremot upplevas som ansträngande i en miljö med bristande sociala relationer och otillräckliga påverkansmöjligheter (Berggren & Weman-Josefsson, 2013, s. 75).

### **3.3.1 Psykosocialt säkerhetsklimat**

Det psykosociala säkerhetsklimatet är en viktig aspekt som är bra att ta hänsyn till inom den psykosociala arbetsmiljön. Det handlar framförallt om att främja en god arbetsprestation och lägga huvudvikten vid produktivitet (Eklöf, 2017, s.96). Därför är det en självklarhet att projektledare skall ha befogenhet att kunna hantera riskfaktorer för stress och psykiska hälsoproblem.

Ett bra psykosocialt säkerhetsklimat kan även innebära att organisationen måste känna till riskfaktorerna, som drabbar den psykiska ohälsan. Det framgår av organisationens policy att förtydliga kraven och arbeta för en god psykisk och social arbetsmiljö (Eklöf, 2017, s.96).

### **3.3.2 Social arbetsmiljö**

Jan Forslin och Reine Hansson (1978) skriver i sin rapport *“Psykosocial arbetsmiljö: Förslag till forskningsprogram för byggnadsbranschen”* att medarbetaren är en del av arbetsmiljön. Författarna menar att den psykosociala arbetsmiljön uppfattas bland annat som förhållandet mellan medarbetaren och dess arbetsuppgifter. Förhållandet i arbetsgruppen samt förhållandet mellan olika personalkategorier på företaget, ingår också i uppfattningen av den psykosociala arbetsmiljön (Forslin & Hansson, 1978, s. 15).

*“Många av dessa förhållanden påverkas av den formella organisationen av verksamheten, av administrativa rutiner och av policier, avtal och överenskommelser som har vuxit fram på arbetsplatsen och fått karaktär av handlingsregler”* (Forslin & Hansson, 1978, s. 15).

Den sociala arbetsmiljön handlar om hur medarbetarna påverkas av varandra på arbetsplatsen. Det gäller sociala relationer som exempelvis kan bildas mellan chefen och anställda och det omfattar sociala nätverk, mail samt digitala forum (Arbetsmiljöverket, 2016). Det finns oftast en koppling mellan ledarskap och medarbetares psykiska hälsa, vilket gör att bedömningar som görs av medarbetare, angående den upplevda arbetssituationen och ledarskapets beteende - skapar en förståelse av hur en bättre social arbetsmiljö kan uppnås (Villaume & Hasson, 2017, s. 26).

I mars 2016 trädde en föreskrift i kraft, som behandlade den psykiska och sociala arbetsmiljön. Föreskriften innehåller arbetsgivarens ansvar för att säkra en god social arbetsmiljö. Detta genom att se till att individer inte har överdrivet hög arbetsbelastning, och att personerna känner till vilka aktörer som kan hjälpa och stödja, vid behov (Arbetsmiljöforum, u.å.). Det handlar om att prioritera medarbetares personliga utveckling och skapa ett fungerande samarbete i arbetsgruppen (Arbetsmiljöforum, u.å.).

### **3.3.3 En bra psykosocial arbetsmiljö**

För att främja en god psykosocial arbetsmiljö, behövs det en hel del åtgärder inom organisationen. Det handlar om att genomföra undersökningar och se till att resurser som behövs är tillgängliga, samt att dessa hålls samman med kraven som ställs av arbetsgivaren (Arbetsmiljöverket, 2016).

En bra arbetsmiljö måste vara planerad samt preciserad i styrdokument och målsättningar. Ett effektivt sätt är att löpande utföra rapporteringar som syftar till att tala om vilka problem som är mest förekommande och orsakar ohälsa. Dessutom är det viktigt att veta vilka enheter inom organisationen som medarbetaren ska vända sig till vid behov (Arbetsmiljöverket, 2016).

I sin artikel *"Ett hälsosammare arbetsliv - Vägledning för goda psykosociala arbetsförhållandet"* (2007) konstaterar Annemarie Hultberg att en god psykosocial arbetsmiljö stöds av passande krav och socialt stöd. Det är av högsta prioritet att arbetsbelastningen ska vara rimlig så att medarbetare kan återhämta sig vid behov. Detta görs genom att öka den huvudsakliga besättningen, minska övertiden samt studera förhållandet mellan arbetets krav och medarbetarens befogenhet (Hultberg, 2007).

I sin debattartikel *"Det goda arbetet - en obsolet vision eller..."* (2007) vädjar Lena Abrahamsson och Jan Johansson till att organisera arbetet på gruppnivå samt att både delegera ansvar och beslutfattande till medarbetarna. För att främja en god arbetsmiljö bör det finnas möjligheter till att planera sitt arbete på egen hand. Att undvika repetitiva arbetsuppgifter är också en del av främjandet (Abrahamsson & Johansson, 2007, s. 71).

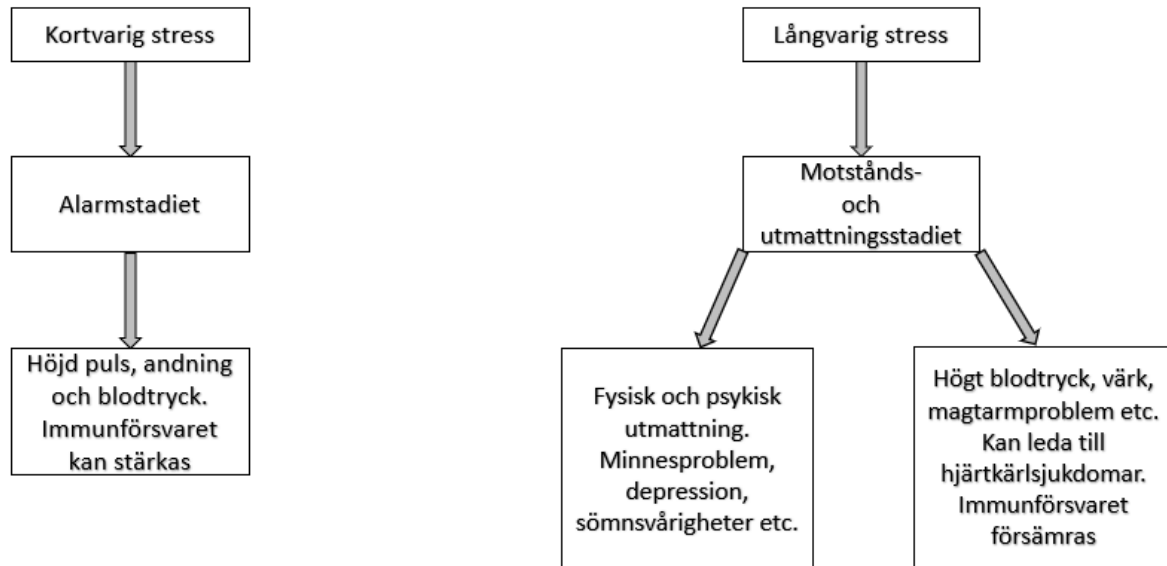
## **3.4 Stress**

### **3.4.1 Vad är stress?**

Som Nationalencyklopedin skriver i artikeln *"Stress"* så var Hans Selye en fysiolog som på 1940-talet etablerade konceptet stress. Detta grundades på djurexperiment som presenterades i *General Adaptation Syndrome (GAS)*. Enligt Selye kan begreppet delas upp i tre stadier: alarmstadiet, motståndsstadiet och utmattningsstadiet. Det sistnämnda menar Selye sker vid svår eller långvarig belastning (NE, u.å.).

Vidare nämns att reaktionen hos människan är omdiskuterad, men kan skildras som en alarmreaktion vars händelseförlopp är kombinerat av psykiska och fysiska aspekter (se figur 1 nedan). Denna reaktion frigör adrenalin, noradrenalin och kortisol till blodet. Det är dessa hormoner som går under namnet stresshormoner. Hormonerna kan

mätas via blod-, urin- och salivprov och halterna kan påvisa olika grader av stressnivåer (NE, u.å.).



Figur 1: Olika stressreaktioner med olika stadier av stress (fritt från Ljung och Friberg, 2004)

### 3.4.2 Psykiska och fysiska effekter

Stress påverkar individen på en mängd olika sätt. Kognitiv- och känslomässig funktionspåverkan är två faktorer som Eklöf (2017) tar upp i boken *“Psykosocial Arbetsmiljö - Begrepp, bedömning och utveckling”*. Där den förstnämnda har flera ytterst viktiga funktioner, såsom tankeförmåga, minne och besluttande. Enligt Eklöf (2017) försämras den kognitiva funktionen av stress och därmed kan en individs sätt att agera på ändras. Den sistnämnda inriktar sig mer åt en persons egenskaper och känslor. Oftast försämras människors empati och därmed ökar risken för osämja mellan exempelvis arbetskamrater (Eklöf, 2017, s. 35–37).

Enligt Selye är utmattningsstadiet, som nämndes ovan, det sista stadiet. För att förhindra detta krävs återhämtning. Rent fysiskt kan detta översättas till avkoppling, sömn och fysisk aktivitet. Om dessa fysiska faktorer störs under längre tid kan det medföra hälsorisker (Berggren & Weman-Josefsson, 2013, s.24–25).

“Höga psykiska krav har i en mängd forskning visat samband med mer stressreaktioner, funktionsnedsättning och ökad risk för psykisk ohälsa och olika stressrelaterade kroppsliga åkommor “ (Eklöf, 2017, s.47).

Vidare skriver författaren att studier har visat korrelation mellan psykologiska krav och stress, samt återhämtning. Alltså kan enbart dessa psykologiska krav bidra till ökad stress. Denna stress kan ske både på och utanför arbetstid. När stressen uppkommer, kan individens funktioner försämrans och därmed höjs risken för att få hälsorisker (Eklöf, 2017, s. 47).

Vanligtvis förväntas individer upprätthålla ett visst humör eller professionalism på arbetet. Detta är något som Eklöf (2017) benämner “*emotionella krav och emotionellt arbete*”. Det finns två olika djup av detta känslöbetonade arbete: *deep acting* samt *surface acting*.

Det förstnämnda innebär att individen utåt visar upp alla positiva känslor på djupet. Alltså agerar utefter eventuella emotionella krav. Då individen visar känslorna från djupet, bidrar detta till en verklig positiv känsla och därmed positivt humör. Det sistnämnda innebär att känslor visas utåt, men inte på samma djup. Alltså kan dessa uppvisade känslor vara falska och inte verkliga upplevda känslor (Eklöf, 2017, s. 53–55).

### **3.4.3 Arbetsrelaterad stress**

Arbetsrelaterad stress kan uppkomma från en mängd faktorer, bland annat: höga psykiska krav, ångest, depression, litet inflytande samt litet socialt stöd (Holmgren, Fjällström Lundgren, & Hensing, 2010).

Enligt Europeiska Arbetsmiljöbyrån (2002) är arbetsrelaterad stress den näst vanligaste anledningen till problem gällande hälsan. År 2002 som artikeln skrevs, innebar det att 28% av anställda som ingick i EU, drabbades av dessa hälsoproblem.

### **3.4.4 Socialt stöd**

Enligt boken “*Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*” nämner Berggren och Weman-Josefsson (2013) att socialt stöd är oerhört viktigt. Dels för att det kan inverka på den negativa stressen och på så sätt minimera utfallet, men även medvetenheten av att få stöd och hjälp i påtagliga situationer (Berggren & Weman-Josefsson, 2013, s. 60).

*“Socialt stöd påverkar nämligen inte bara vårt psykiska välbefinnande, utan har faktiskt även direkt fysiologiska effekter, som att det stärker vårt immunförsvar”* (Berggren & Weman-Josefsson, 2013, s. 60).

Socialt stöd kan delas upp i instrumentellt stöd och känslomässigt stöd. Det instrumentella stödet innebär att avlasta en individ, genom exempelvis mer resurser, möjlighet till aktiviteter som bidrar till välmående, eller att stötta en individ i form av mer tid att utföra en uppgift. Det känslomässiga stödet behandlar möjligheten för en individ att diskutera orosmoment med samband till arbetet (Ljungblad & Näswall, 2009, s. 30–31).

Vidare nämner Berggren och Weman-Josefsson (2013) att socialt stöd kan få en motsatt effekt i vissa situationer. Detta då en person kanske är i behov av ett specifikt stöd, men istället får ett felaktigt stöd. Exempelvis så kan fel stöd hämma en individs progression eller främja ett beteende med en negativ inverkan hos individen.

### **3.4.5 Stresshantering**

Stress kan hanteras på en mängd olika sätt och det avspeglas även hos individer. Personer som handskas med stress kan påverkas i olika omfattningar (Carver & Connor-Smith, 2009, s. 684–685). Ett begrepp som tar hänsyn till aspekterna ovan är *Coping*. Det finns många indelningar av det breda begreppet, vanligtvis problemfokuserad- samt känslufokuserad coping (Carver & Connor-Smith, 2009, s. 685). Enligt Ljungblad och Näswall (2009) kan coping delas in i två generella befattningar. Den första handlar om att förändra problem som kan skapa oro i en persons närhet. Den andra innefattar istället att förhålla den emotionella reaktion som ges av problemen (Ljungblad & Näswall, 2009, s. 29).

*“En effektiv copingstrategi handlar alltså inte bara om att bemästra kraven eller den stressfyllda händelsen, det kan också vara att tolerera, acceptera eller ignorera det som inte kan ändras”* (Ljungblad & Näswall, 2009, s. 29).

Vidare nämner Ljungblad och Näswall (2009) att val av den mest effektiva copingstrategin är beroende på både individ och omständighet (Ljungblad & Näswall, 2009, s. 29–30).



### 3.4.6 Personlighet

Personligheter och personlighetsdrag är något som utmärker varje individ. Det sistnämnda behandlar varje individs enskilda olikheter beträffande känslor, tankar och beteende (O'Donnell, 2014, s. 4). Under de senaste årtiondena av forskning har det tagits fram en modell för att beskriva en individs egenskaper och personlighetsdrag - *Five Factor Model (FFM)*. Modellens syfte är att kunna redogöra sammansättningen av personligheter på en mer global nivå (Mount, Barrick & Stewart, 1998). Det finns fem primära dimensioner av personligheter i FFM - *öppenhet* (nyfiken för nya teorier, erfarenheter), *neuroticism* (oro, negativa känslor, ångest), *extraversion* (social, utåtriktad), *sympatiskhet* (moralisk, ordentlig, förlåtande) samt *samvetsgrannhet* (disciplinerad, ödmjuk, tolerant) (O'Donnell, 2014, s. 4; Hermansson & Wertwein Samuelsson, 2018, s. 11; Mount, Barrick & Stewart, 1998, s. 146).

*“Penley och Tomaka (2002) visar genom sin studie där 97 kvinnor och män deltog, att neuroticism hade en positiv korrelation med upplevd stress. Extroversion, öppenhet, vänlighet, samt samvetsgrannhet hade däremot en negativ korrelation med upplevd stress”* (Lundberg & Jankulov, 2012, s.10).

I boken *”Psykosocial arbetsmiljö och hälsa”* (2013) tar författarna istället upp kopplingar mellan stress och personligheter, i form av olika personlighetstyper. Där typ A-personlighet är den variant som främst associeras med stress. Detta baserar Berggren och Weman-Josefsson (2013) på att det som definierar typ A-beteende; höga krav på sig själv, ivriga, hög målmedvetenhet på både sig själv och andra etcetera. Individer med dessa egenskaper brukar anses som personer med uppfattningen av att andra individer är “långsamma och i vägen”, mer än samarbetspartners. Dessutom finns det tendenser som visar på att individer med en mer extrem typ A-personlighet, kan köra över andra individer, utan att känna samvetsqual. Även att återhämtningen oftast uteblir, stor mängd av negativa känslor förekommer samt att konsekvenserna av detta blir en minskning av det sociala stödet. Det är på grund av dessa faktorer som typ A-personligheter är mindre stresståliga och därmed löper en större risk för sjukdomar med samband till stress.

Vidare uttrycker Berggren och Weman-Josefsson (2013) att typ D-personlighet, även den, löper samma risk för stressrelaterade sjukdomar, som typ A. Detta på grund av att typ D-beteendet utmärks av en generell negativ attityd och inställning till livet. Även

att det råder en återhållsamhet rent socialt och därmed innehas en större benägenhet att ge upp vid motgångar.

Typ B-personlighet anses inte vara lika benägna till stress och således hälsoriskerna. Det som karaktäriserar ett typ B-beteende är nästintill motsatsen av typ A-beteende (Berggren & Weman-Josefsson, 2013, s. 60–62).

### **3.4.7 Erfarenhet**

I en studie gjord av Aitken och Crawford (2007) visades samband mellan erfarenhet och val av strategier, hos projektledare. Då erfarenheten medför utökad kunskap eller mer igenkännlighet vid komplexa projekt, ansågs vara en bidragande faktor av problemlösning och val av tillvägagångssätt.

## **3.5 Lagar och regler**

Sveriges riksdag införde *arbetsmiljölagen* (AML) med syftet att förebygga både fysisk och psykisk ohälsa. Arbetsmiljölagen är den övergripliga arbetslagen inom allt arbete i Sverige, dock styrs byggbranschens arbetsmiljö av både arbetsmiljölagen samt ett flertal förordningar, såsom *arbetsmiljösamordningar* (AMF). Arbetsmiljölagen lyfter fram flera olika skyldigheter, där bland annat arbetsgivaren har som skyldighet att exempelvis förhindra psykisk ohälsa. Lagen syftar även på att arbetsmiljön behandlas under själva planeringsfasen i arbetet (Arbetsmiljöverket, 2016).

Utvecklingen av den allmänna arbetsmiljölagen utövas av arbetsmarknadens parter, genom arbetsmiljöavtal. I viss del utformades arbetsmiljölagen i beaktning till medbestämmandelagen. Arbetsmarknadens parter har en stor vikt utav utveckling på medbestämmandelagen. Detta ger arbetsmiljölagen en egenskap av ständig utveckling och arbete kring psykiska faktorer på arbetsmiljön (Arbetsmarknadsstyrelsen, AFS 1980:14, 1980).

En aktiv medverkan och delaktighet kan motverka psykologisk ohälsa i arbetet. Ett flertal av Sveriges arbetsmiljölagar justerar och ger upphov till både utveckling och inflytande. I Regeringens mål, angående folkhälsa, förs det fram att öka hälsan i arbetslivet, genom både en ökad medverkan, inflytande och kontroll över sitt arbete. Dessa tre faktorer är avgörande för att åstadkomma en hälsofrämjande arbetsmiljö (Mål för folkhälsan 2002/03:35).

Medbestämmandelagens ändamål är att uppnå ett större inflytande för arbetarna inom organisationen (Lag om medbestämmande i arbetslivet, SFS 1976:580).

Största ansvaret angående arbetsmiljön inom byggarbetsplatsen ligger hos både arbetsgivaren och byggherren (beställaren). Det övergripande ansvaret ligger hos byggherren. Däremot kan byggherren utse byggarbetsmiljösamordnare. Vidare följer arbetsgivarens ansvar, där varje arbetsgivare har ett arbetsmiljöansvar för sin personal (Arbetsmiljöverket, AFS 2015:4).

Utöver arbetsmiljölagar och förordningar krävs det en säkerhetskultur inom arbetet för att uppnå en god arbetsmiljö. Säkerhetskultur är interaktionen mellan människor och riskstyrning, med syftet kring att uppbrunga gemensamma värderingar och inställningar, för både personal samt chefer, angående samspelet mellan arbetsmiljö och säkerhet (Arbetsmiljöverket, 2020).

Föreskriften angående den organisatoriska och sociala arbetsmiljön tyder på att arbetstagarna inte ska arbeta med ohälsosamma arbetsbelastningar samt att resurserna skall anpassas efter kraven i arbetet (Arbetsmiljöverket, 2016).

Enligt arbetstidslagen (SFS 1982:673) får ordinarie arbetstid inte överstiga 40 timmar i veckan. Däremot kan det förekomma övertidsarbete om högst 48 timmar per arbetstagare under fyra veckor. Föreskriften (AFS 2015:4) tyder på att förläggningen av arbetstider inte leder till ohälsa (Arbetsmiljöverket, 2016).

Föreskriften inom arbetsbelastningen, angående den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, tyder på att resurserna skall anpassas efter kraven, samt att arbetarna inte ska arbeta med ohälsosamma arbetsbelastningar (Arbetsmiljöverket, 2016).

## 3.6 Förbättringsåtgärder

### 3.6.1 Arbetsmiljöarbete

I faktabladet *“Förebygg arbetsrelaterad stress”*, som Arbetsmiljöverket (u.å.) har publicerat, skrivs det om värdet i att arbeta systematiskt för att få en förbättrad arbetsmiljö. Arbetsmiljöarbetet delas upp i fyra steg. Det första steget handlar om att undersöka arbetsmiljön. I första hand måste orsakerna till den arbetsrelaterade stressen tas reda på, vad anledningen eller anledningarna är. För att undersöka detta kommer Arbetsmiljöverket med förslaget att olika typer av möten, såsom medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar, arbetsgruppsmöten, skyddskommittémöten och ledningsmöten bör genomföras. I faktabladet medges det även att enkätundersökningar, där det finns möjlighet att vara anonym kan ge värdefulla svar.

Steg nummer två handlar om att bedöma riskerna. Här handlar det om att avgöra om åtgärder behöver göras utifrån det som fått fram från undersökningen av arbetsmiljön.

Steg nummer tre som Arbetsmiljöverket skriver om är att skriva en handlingsplan och åtgärda riskerna. Vid detta steg ska det utredas och genomföras lämpliga åtgärder, i samråd med berörda arbetstagarna. Vissa av riskerna går eventuellt att åtgärda direkt, medan vissa kommer ta en längre tid att åtgärda. Riskerna som inte går att åtgärda direkt bör enligt Arbetsmiljöverket (u.å.) ingå i en handlingsplan. Handlingsplanen ska innehålla vilka risker som finns, vad som behöver göras och av vem det ska göras, och när det ska vara klart.

Det sista steget i arbetsmiljöarbetet som det skrivs om i texten, är att kontrollera om åtgärderna har fungerat och om det behöver göras ytterligare åtgärder eller om det som gjorts är tillräckligt.

Det är viktigt att dessa rutiner omfattar hela verksamheten och inte bara vissa delar. Det skrivs också om att det är viktigt att arbetsmiljöarbetet delas upp på ett bra sätt inom verksamheten. Om kunskaper saknas inom verksamheten behöver det tas in hjälp av interna eller externa resurser (Arbetsmiljöverket, u.å.).

### 3.6.2 Arbetsmiljöarbete på olika nivåer

Arbetet för att nå en god arbetsmiljö bör enligt Berggren och Weman-Josefsson (2013) göras på olika nivåer. Nivåerna som tas upp är organisationsnivå, gruppnivå och individnivå (Berggren och Weman-Josefsson, 2013, s. 125).

#### Individnivå

Arbetsmiljöarbete på individnivå handlar i stora drag om att åtgärder som direkt påverkar individens arbetsmiljö. Det handlar om att individen ska bli försedd med verktyg som är viktiga för att kunna ta itu med det pågående arbetet. Friskvårdsinsatser, utbildning och utvecklingsmöjligheter samt regelbundna medarbetarsamtal och karriärplanering är exempel på åtgärder som är gynnsamma för individens arbetsmiljö (Berggren och Weman-Josefsson, 2013, s.125).

I boken *“Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete”* av Johansson, Frick och Johansson (2004), skrivs det om tillvägagångssättet för att stärka individen i arbetslivet. Studier har visat att när medarbetare på arbetsplatsen har en hög kontroll över sitt arbete, mår och presterar medarbetarna bättre på lång sikt. Att ha kontroll över arbetet handlar i detta fall för det första om att den enskilda individen på arbetet har påverkan på frågor som hör till arbetet i sig. Det kan röra sig om planering av sina egna uppgifter på arbetet och en delaktighet i en mer långsiktig planering på företaget. Individen ska också känna att den har rätt att fatta beslut som rör arbetsuppgifterna och att den får vara delaktig i utvecklingsverksamhet. Kontroll över sitt arbete kan enligt Johanson med flera (2004), kopplas till en kreativitet i arbetsuppgifterna på arbetsplatsen. För att detta ska vara möjligt krävs det emellertid att bemanningen på företaget inte är otillräcklig. Motsatsen leder till att individen får för mycket arbetsuppgifter, vilket gör att arbetstagarens inflytande på hur arbetet skall utföras begränsas (Johansson, Frick och Johansson, 2004, s.37–38).

Andra faktorer som tas upp relaterat till inflytande på arbetet handlar om arbetstider, med fokus på gränsen mellan arbetsliv och privatliv. Individen ska under rimliga gränser, ha makt över när arbetsuppgifterna skall utföras. Detta leder till att arbetstagaren känner att privatlivet får den plats som behövs för en god hälsa. Motsatsen kan leda till att individen känner sig otillräcklig både i privatliv och arbetsliv. Något som nämns inom detta område är också att tekniken som i dagens samhälle tagits fram för att underlätta, ibland istället försvårar att skilja på arbetstid och privatliv.

*“Att vara ständigt tillgänglig är ett av vår tids svåra dilemman”* (Johansson, Frick och Johansson, 2004, s.38).

## **Gruppnivå**

Vid arbetsmiljöarbete på gruppnivå kan det enligt Berggren och Weman-Josefsson (2013) handla om att arbeta förebyggande med att utveckla arbetsgruppens öppenhet och kommunikation. Att skapa rutiner för att samtala om psykosociala frågor är också något som kan ingå i arbetsmiljöarbete på gruppnivå. Några av metoderna som nämns är arbetsplatsträffar (APT), teambuilding och arbetsglädje. Det förstnämnda anser författarna bör vara en återkommande del i arbete för en bättre arbetsmiljö. APT ska vara till för att medarbetare ska kunna samtala med varandra och chefen om betydelsefulla frågor och problem, för att detta sedan förhoppningsvis ska kunna åtgärdas (Berggren och Weman-Josefsson, 2013, s. 129).

Arbetsglädje är ytterligare en faktor som bidrar till en bättre arbetsmiljö. Glädjen till arbetet kan leda till en ökad prestation och ett bättre samarbete personal emellan, samt färre konflikter och sjukskrivningar. Angelöw (2006) säger att arbetsglädje främjas av positiv återkoppling, en bra stämning och gemenskap mellan arbetskamrater. Även tillräckligt med resurser och tid, en acceptabel arbetsbelastning, beröm och uppskattning är viktigt i en bra arbetsmiljö. Slutligen, som tidigare nämnt, känslan av delaktighet, kontroll och att möjligheten till att påverka finns (Berggren och Weman-Josefsson, 2013, s. 132; Angelöw, 2006).

Vidare metod för en god arbetsmiljö är teambuilding. Detta stärker en grups kommunikation och sociala relation. Författarnas rekommendation är att anlita externa konsulter till teambuildingen för att försöka jobba bort invanda roller som finns på arbetsplatsen, detta ska vara en tid där sådant tänks bort (Berggren och Weman-Josefsson, 2013, s. 134).

## **Organisationsnivå**

Arbetsmiljöarbetet på organisationsnivå handlar enligt Berggren och Weman-Josefsson (2013) till största del om att arbeta för en organisation som tillgodoser passande krav när det handlar om effektivitet. Organisationen ska också vara utformad så att varje enskild individ ges möjlighet till utveckling och variation i arbetet, samt att kraven är hanterbara. Något annat som är viktigt vid organisationsnivå i

förebyggande syfte är att jobba för att ha kontinuerliga samtal och kontroll angående den psykosociala arbetsmiljön (Berggren och Weman-Josefsson, 2013 s. 135).

### **3.6.3 Arbetsmiljö-modeller**

#### **Krav-kontroll-stöd-modellen**

Krav-kontroll-stöd-modellen är en modell som från början introducerades av Robert Karasek (Theorell, 2003). Thöres Theorell skriver för Statens folkhälsoinstitut i kunskapssammanställningen *“Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?”*, om modellen. Modellen delas in i tre betydelsefulla faktorer när det handlar om att kartlägga den psykosociala arbetsmiljön, vilka är: beslutsutrymme, psykiska krav och socialt stöd.

Beslutsutrymme beskrivs av Theorell (2003) som en faktor som kan delas in i två olika grundkomponenter, *”vardagsdemokrati i arbetet”* och *den ”enskildes kompetens att utöva kontroll över sin situation”*. Det förstnämnda kan delas upp i ytterligare två komponenter vilka Theorell kallar för *“uppgiftskontroll”* och *“deltagande i beslutsfattande”*. Uppgiftskontroll handlar om att individen själv ska ha möjlighet att påverka sitt arbete, exempelvis i vilken ordning olika arbetsuppgifter ska utföras och när rast får tas. Deltagande i beslutsfattande betyder att arbetstagaren får vara med och styra över sina arbetstider.

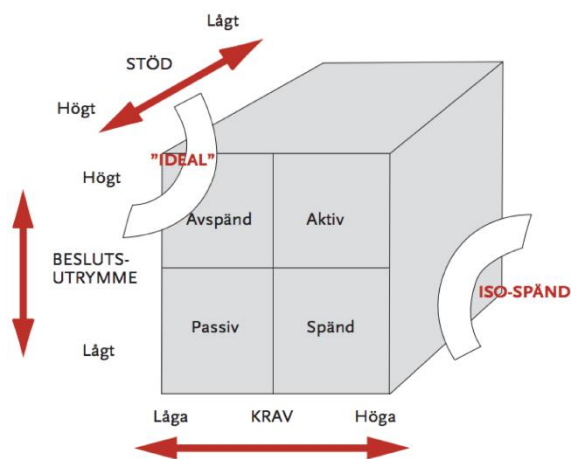
Den sistnämnda grundkomponenten, *“den enskildes kompetens att utöva kontroll över sin situation”*, menar Theorell (2003) är av betydelse vid oväntade situationer i arbetet, och grundar sig i att den enskilde individen fått möjlighet till att utveckla värdefulla förmågor.

Psykiska krav är den andra av de tre grundpelarna i krav-kontroll-stöd-modellen och omfattar både kvalitativa och kvantitativa krav. Vid en situation där exempelvis den mängd arbetsuppgifter inte klaras av under den bestämda tidsramen, är kraven inte rimliga (Theorell, 2003).

”Det som för den ena upplevs som jäktigt kan för den andra upplevas som tämligen lugnt och behagligt. Denna kritik grundar sig på att man i de flesta studier där man studerat sambandet mellan krav och kontroll och välbefinnande använt sig av deltagarnas upplevelser av både sin arbetssituation och sitt välbefinnande” (Berggren & Weman-Josefsson, 2013, s. 82–83).

Kraven kan enligt Theorell (2003) skilja sig mycket mellan olika arbetsplatser, även inom samma bransch. Det är också sällan kraven nu för tiden är låga, därför har skalan som går mellan låga och höga krav (se figur 2) ändrats. Skalan går nu mellan rimliga krav och orimligt höga krav.

Socialt stöd associeras oftast med att det bör vara goda relationer mellan arbetskamrater sinsemellan, samt mellan arbetskamrater och chefer (Elofsson, Lundström, & Shanks, 2015).



Figur 2: Visar Krav-kontroll-stöd-modellen (Karasek & Theorell 1990)

Enligt denna modell skulle den värsta situationen för den psykiska hälsan vara ett spänt arbete utan något socialt stöd, se figur 2. I detta fall betyder ett spänt arbete ett arbete där kraven är höga och beslutsutrymmet lågt. Ett spänt arbete med avsaknad av socialt stöd brukar kallas för en iso-spänd situation. Det "ideala" tillståndet skulle



enligt krav-kontroll-stöd-modellen, se figur 2, vara ett högt socialt stöd, låga krav och ett högt beslutsutrymme (Theorell, 2003; Eklöf, 2017, s. 137–138).

### **Ansträngnings-belöningsmodellen (ERI)**

SBU (Statens beredning för medicinsk utvärdering) skriver i rapporten *“Arbetsmiljöns betydelse för symtom på depression och utmattningssyndrom. En systematisk litteraturöversikt”* om att ansträngnings-belöningsmodellen är en modell som behandlar förhållandet mellan ansträngningen som en viss arbetsuppgift kräver, och belöningen som individen som utför uppgiften får (SBU, 2014). Denna modell har utformats av Siegrist och brukar förkortas ERI, som på engelska står för *effort-reward imbalance*. Ansträngning i denna modell står för både omgivningens förväntningar och krav på individen, och individens krav på sig själv. Det är lätt att förväxla krav och ansträngning i detta fall, men SBU menar att ansträngning syftar mer till vad individens upplevelse av vad det krävs för ansträngning, vilket skiljer sig till vad krav står för. Det andra begreppet i denna modell är belöning och syftar enligt SBU på *“konkreta belöningsmekanismer som lön, möjlighet till befordran och sociala förmåner eller status, men också på psykologiskt erkännande (där erkännande till exempel kan ges genom återkoppling av olika slag).”* (SBU, 2014).

#### **3.6.4 Åtgärder för en bättre arbetsmiljö**

Annemarie Hultberg skriver i artikeln *“Ett hälsosammare arbetsliv – Vägledning för goda psykosociala arbetsförhållanden”*, för Socialmedicinsk tidskrift, om effektiva metoder för att skapa ett hälsosammare arbetsliv. Hultberg menar att *“En rimlig arbetsbelastning utan svårförenliga krav och med möjlighet till återhämtning är en av de viktigaste faktorerna för en god psykosocial arbetsmiljö.”* (Hultberg, 2007, s. 115).

Exempel på åtgärder som Hultberg nämner för att nå en rimlig arbetsbelastning, och på så sätt minska stressen, är att genom verksamhetsutveckling effektivisera arbetet. En ökning av grundläggande bemanning och avlastning av arbetsuppgifter anses också mildra uppkomsten av stress. Något annat viktigt författaren skriver om är överensstämmelser mellan kravet på arbetet och den anställdas kompetens. En metod att uppnå detta skulle kunna vara erbjudande av kompetensutveckling, att bygga in tid för lärande i det dagliga arbetet och tid för reflektion.

Hultberg (2007) skriver om värdet av perioder för vila och återhämtning för att kunna möta nya krav. Att på arbetet få möjlighet till återhämtning mellan olika arbetstoppar,

begränsning på övertid och längre sammanhängande ledighet är mycket viktigt. Skillnad mellan arbete och privatliv är viktigt att respektera inom en organisation och att varje person ska ha möjlighet att få en balans mellan arbetsliv och privatliv. På sin fritid kan det exempelvis vara viktigt att värna om sina nära relationer, motionera, vila, skapa förutsättningar för en god sömn och ge tid för reflektion (Hultberg, 2007, s.116).

Det finns olika åtgärder som går att ta till för att få en förbättrad arbetsmiljö, enligt arbetsmiljöverket. Exempel på handlingar som Arbetsmiljöverket (u.å.) nämner är:

- "Tydliggöra arbetsuppgifter och roller"
- "Minska arbetsmängden"
- "Hjälp med att prioritera arbetet"
- "Öka bemanningen"
- "Införa effektivare arbetsmetoder"
- "Tid för återhämtning och reflektion"
- "Utbildningsinsatser"
- "Förbättra möjligheter till samarbete"

Något viktigt som Arbetsmiljöverket (u.å.) nämner är att stressreducerande åtgärder som gör att det blir förbättringar för en del på arbetsplatsen, inte får leda till att det blir försämringar för andra (Arbetsmiljöverket, u.å.).

### **3.6.5 Fysisk aktivitet**

Studien *"Longitudinal associations between cardiorespiratory fitness and stress-related exhaustion, depression, anxiety and sleep disturbances"* gjord av Lindegård, Wastensson, Hadzibajramovic och Grimby-Ekman (2019), hade som syfte att undersöka om det fanns en koppling mellan fysisk kondition och stressrelaterad utmattning. Resultatet i denna studie visade att det finns ett samband mellan en medelgod till god kondition och minskad stress (Lindegård, Wastensson, Hadzibajramovic & Grimby-Ekman, 2019).

O'Donnell (2014) nämner att fysisk aktivitet både minskar individers upplevelse av stress och förbättrar sinnesstämningen som till exempel med bättre humör och tålamod.

Den förebyggande effekten gällande fysisk aktivitet och psykisk ohälsa, har uppmärksamrats oerhört mycket senaste åren. Idag ingår den fysiska aktiviteten i

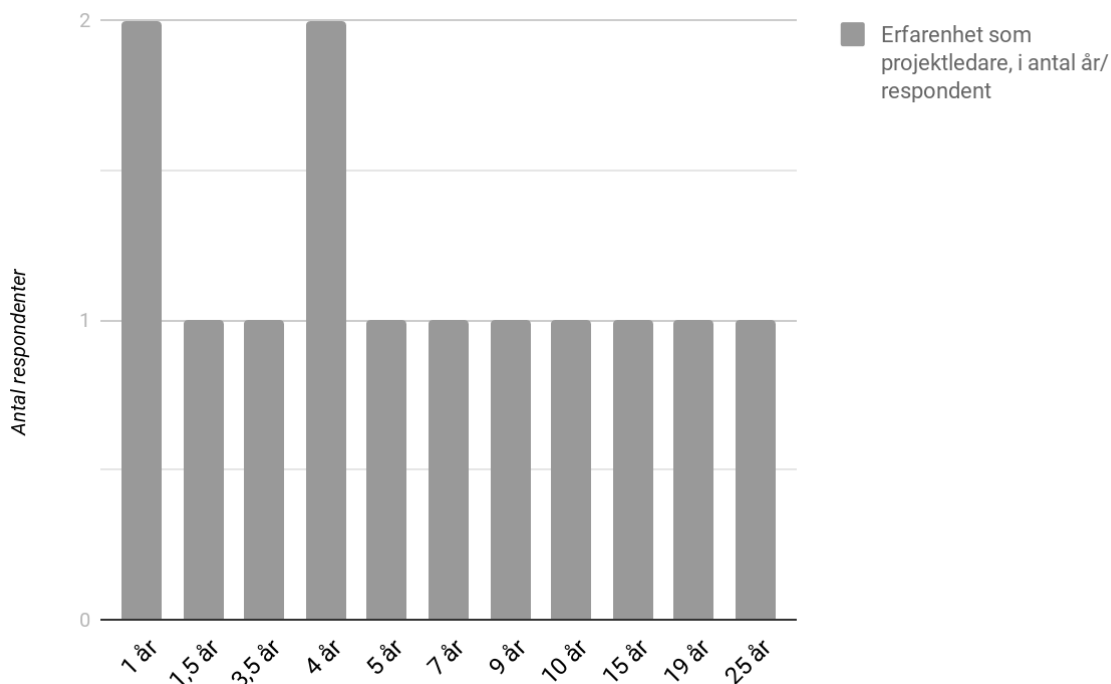
Socialstyrelsens direktiv gällande behandling av ångest och dylikt. En studie gjordes för att undersöka effekterna av regelbunden fysisk aktivitet, detta jämfördes sedan med en grupp människor där ingen regelbunden träning utövats. Resultatet visade att den grupp som tränade regelbundet, minskade riskerna för ångest, stress, utbrändhet och depression (Glise, Lindegård Andersson & Jonsdottir, 2011).

## 4 Resultat

I detta avsnitt redovisas det erhållna resultatet av intervjuerna som genomfördes med 13 olika respondenter. För att tydligt särskilja respektive respondent, har intervjuerna angetts beteckning från 1 till 13 i kronologisk ordning, som intervjuerna tog plats.

### **Fråga 1. Hur länge har du arbetat på företaget? Hur lång erfarenhet har du inom yrket?**

Det varierar mycket hur länge de olika respondenterna har arbetat på företagen de är på nu. Det är alltifrån några månader till 25 år. Två respondenter har arbetat på företagen mellan 3 - 6 månader. Sex respondenter har arbetat mellan 0,5 - 1,5 år och fem respondenter har arbetat mellan 1,5 - 10 år. Hur länge respondenterna har arbetat som projektledare är också något som varierar mycket mellan 1 - 25 år. Varav nio respondenter har mellan 1 - 10 års erfarenhet och fyra respondenter har mellan 10 - 25 års erfarenhet. Se *figur 3* nedan för fördelningen av erfarenhet mellan respondenterna.



Figur 3: Visar fördelningen av erfarenhet inom yrket, för respektive projektledare

## Fråga 2. Vad har du för arbetsuppgifter?

Med anledning av att respondenterna inblandade i denna undersökning arbetar på olika företag och har varierande arbetssätt och arbetsbefattningar, varierar arbetsuppgifterna väldigt mycket från projektledning, projekteringsledning till att ta över arbetsmiljöansvaret och miljöansvaret. De flesta respondenterna konstaterar att arbetsuppgifterna varierar någorlunda från projekt till projekt eftersom varje projekt är unikt och inte likt det andra, med avseende på förutsättningar och mål. Vilket gör att yrkesgruppen projektledare i byggbranschen är väldigt omfattande. Respondent 3, 4 och 6 arbetar inom nybyggnation och ombyggnation i form av hus, lägenheter, skolor samt förskolor, medan respondent 2, 7, 8, 12 och 13 arbetar främst med infrastrukturprojekt, väg-och järnvägsprojekt. Samtliga respondenter har arbetat med budgetering och upphandlingar.

Sammanfattningsvis efter 13 genomförda intervjuer kan respondenternas befattningsbeskrivning bland annat, beroende på aktuell fas och projekt, innefatta:

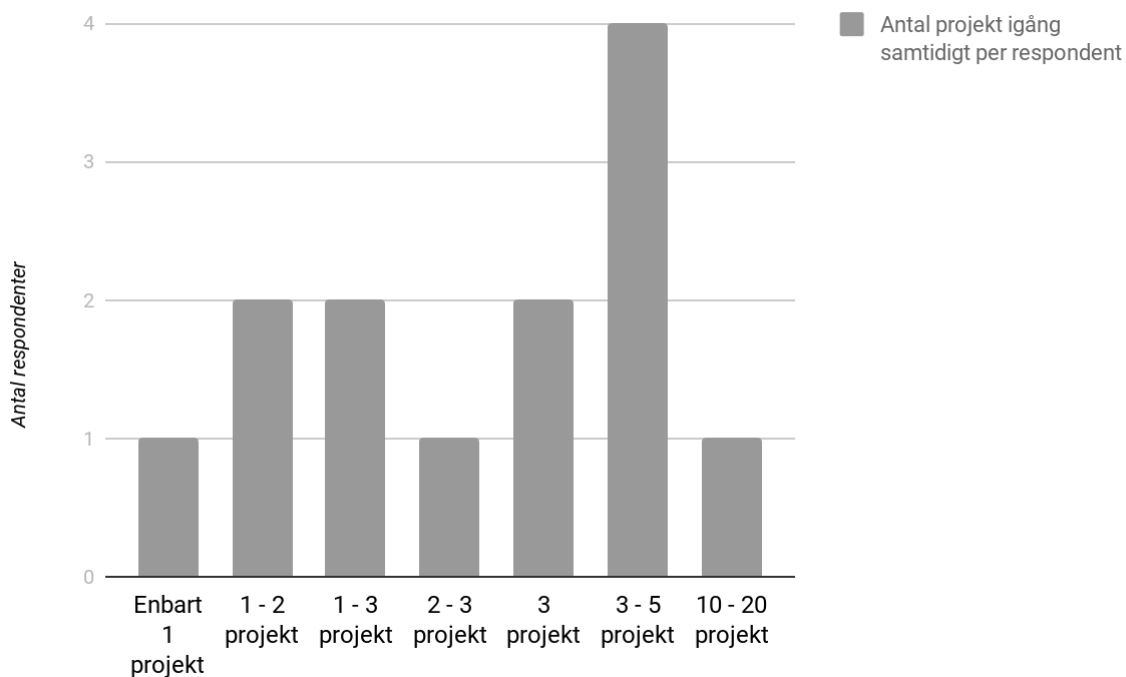
- Projektledning.
- Projekteringsledning.
- Samordning mellan tekniker.
- Arbetsmiljösamordning, arbetsmiljöansvaret och miljöansvaret.
- Budget, juridik och kontraktshantering.
- Administration, systemsamordning.
- Byggledning.
- Hus, anläggning och industri.
- Infrastrukturprojekt och järnvägsprojekt.
- Projektutveckling för bostäder.

### **Fråga 3. Arbetar du mycket självständigt? Eller mest i grupp?**

Majoriteten av respondenterna arbetar i grupp, bestående av 1–2 projektledare, beroende på projekt och uppdrag. Det är oftast en projektledare och en biträdande på plats vilket gör att arbetet ibland kan utföras självständigt men oftast i grupp. En del av respondenterna anser att det endast sker arbete självständigt. Respondent 8 förtydligar att projektledare är beroende av specialister och sakkunniga vilket gör att arbetet sker främst i grupp. Storlek av grupp beror helt på vilket skede som utförs, där respondent 10 tyder på att under produktions-skedet är det oftast runt 10 personer som arbetar tillsammans.

### **Fråga 4. Hur många projekt brukar vara igång samtidigt?**

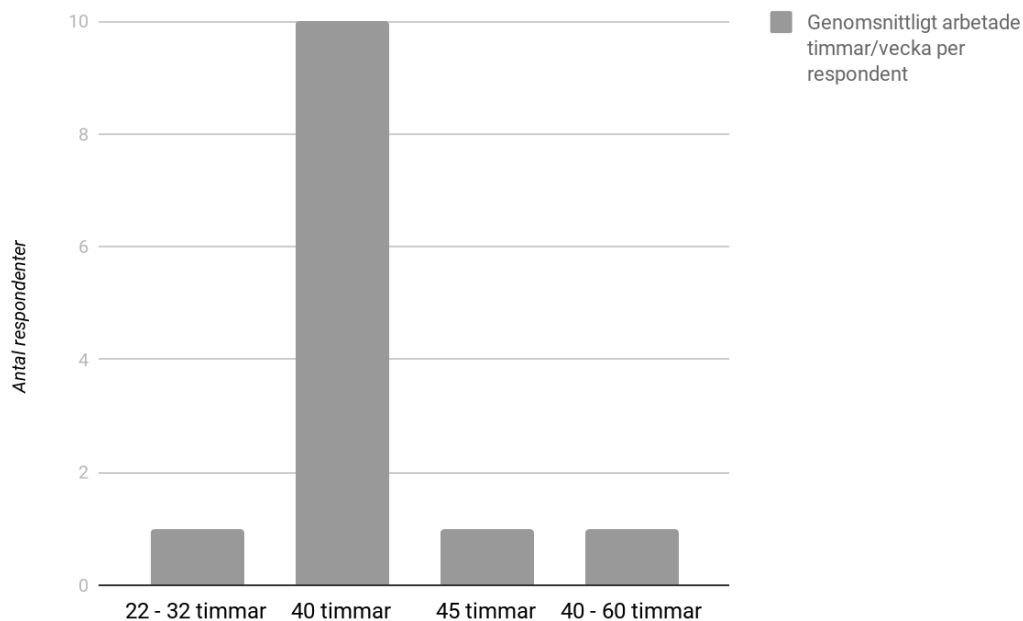
Här varierar svaren ganska mycket mellan respondenterna. Antal projekt pågående åt gången menar många av respondenterna beror på storleken på projekt och vilket skede projekten är i. Se *figur 4* nedan för antal projekt som är igång samtidigt.



Figur 4: Visar hur många antal projekt, respektive projektledare, har igång parallellt

## Fråga 5. Hur många timmar i veckan brukar du genomsnittligen arbeta?

Alla respondenter, förutom respondent 2 arbetar i snitt runt 40 timmar per vecka. Respondent 2 arbetar i snitt 22 - 32 timmar per vecka på grund av pågående studier samtidigt. Merparten av respondenterna varierar arbetstid per vecka beroende på i vilka stadier de olika projekten är i, men genomsnittligen försöker majoriteten hålla det till 40 timmar. Då det blir mer än 40 timmar försöker många av respondenterna kompensera det med att arbeta färre timmar andra veckor. I vissa tuffa perioder kan respondent 1 och 2 arbeta upp till 60 timmar i veckan. *Se figur 5 nedan för antal arbetade timmar per vecka.*



Figur 5: Visar den genomsnittliga mängd timmar varje respondent arbetar per vecka

## Fråga 6. Vad är en bra arbetsmiljö för dig?

Frågan om vad en bra arbetsmiljö är, är en väldigt bred fråga och respondenterna har därför kommit med svar som skiljer sig åt en del. Vissa av svaren är dock liknande varandra. Respondenterna värdesätter bland annat trevliga medarbetare, kommunikation, flexibilitet och socialt stöd.

**Respondent 1, 2, 3, 5, 6, 7 och 10 värdesätter trevliga medarbetare och den sociala miljön.**

Respondent 1: *“En miljö där det privata och sociala får ta plats”*

Respondent 2: *“Ha kul på arbetet och roliga medarbetare”*

Respondent 3: *“Bra arbetskolligor”*

Respondent 5: *“Vilken typ av personer man arbetar med spelar roll, den sociala miljön”*  
*“Att man trivs och är glad på jobbet”.*

Respondent 6: *“Att det är en grupp där det är bra stämning och man arbetar ihop”.*



Respondent 7: *“Kollegor är jätteviktigt, hur man trivs i gruppen”.*

Respondent 10: *“Kollegor som man trivs med”.*

### **Respondent 2 och 7 går in på den fysiska arbetsmiljön.**

Respondent 2: *“Att ha tillgång till bra ljus”. “Att man får se utomhus ifrån kontoret”.*

Respondent 7: *“Trevliga lokaler”.*

**Respondent 2 är ensam om att nämna stress i denna fråga. Respondenten går in på att en bra arbetsmiljö inte har för mycket stress.**

**Planering i arbetet är något som respondent 2, 5, 8, 10 och 12 pratar om.**

Respondent 2: *“En god arbetsmiljö måste vara planerad”*

Respondent 8: *“När allting går som på räls. När den planering som vi lägger håller och de risker vi raddar upp och har en handlingsplan för också håller.”*

Respondent 10: *“Att man har rätt resurser i projekten, så att man har möjlighet att göra sitt jobb på den tiden som är satt.”*

Respondent 12: *“Rätt folk på rätt plats, de som har en funktion gör de det ska göra. Rätt kompetens på rätt ställe.”*

**Respondent 3 tycker att det ska vara *“Mycket att göra och lite kaos”* för att hen ska tycka att arbetsmiljön ska vara bra.**

**En arbetsmiljö där *“man kan påverka själv och har tydligt ansvar och mandat”* är något som är viktigt för respondent 4.**

**Respondent 5 tycker att hur arbetet ser ut påverkar arbetsmiljön mycket och att det är viktigt att det är roligt och kreativt så det går att engagera sig.**

**Kommunikation är något som respondent 5, 7 och 12 tycker är viktigt.**

Respondent 7: *“Har stöd i att fråga folk. När man är ny så är en biträdande projektledare en fantastisk förmån.”*

Respondent 12: *“Kunna prata med folk. Kunna säga saker utan att bli uthängd/nedgjord för det man säger- öppen arbetsmiljö.”*

**Fritt arbete och flexibilitet är faktorer som respondent 6, 9, 12 och 13 tycker är viktiga.**

Respondent 6: *“Att jag har det ganska fritt, så att jag kan vara lite där jag vill och behöver vara. Att jag inte har speciella tider jag måste komma in någonstans, att jag kan sätta tiderna själv. “*

Respondent 9: *“Fria händer, inte beroende av ett kontor.”*

Respondent 12: *“Flexibilitet, kunna jobba vart jag än är.”*

*“Flexibel arbetstid. Att få förtroendet att man gör det man ska, inte bli ifrågasatt.”*

Respondent 13: *“Variation mellan att vara på kontoret och ute i fält.”*  
*“Hade gärna arbetat mer ute på arbetsplatsen”*

**Att känna att stöd finns och möjligheten att fråga folk är viktigt för respondent 7.**

*“Har stöd i att fråga folk. När man är ny så är en biträdande projektledare en fantastisk förmån.” “Stöd i hur man följer alla krav och regler som finns inom byggbranschen. Hjälper i att känna att man inte missar viktiga saker, såsom förhållningsregler till exempel”*

**För respondent 9 är möjlighet till återhämtning efter en tuff period väldigt viktigt.**

**Respondent 10 tycker att det är viktigt att ha en chef som vet vad som görs på dagarna.**

Respondent 11 tycker att det är viktigt *“Att man kan lita på varandra och om man har fått en uppgift så utför man den eller så säger man till om man inte kommer kunna utföra den “*.

Respondent 12 säger att *“En bra arbetsmiljö är en förutsättning för att kunna jobba någonstans”*.

### **Fråga 7. Vad tycker du om din arbetsbelastning?**

Arbetsbelastningen tenderar att variera mellan olika projekt. Majoriteten av alla respondenter upplever arbetsbelastningen som varierande. Där respondent 4: *”Arbetsbelastningen hos en projektledare är lik en sinuskurva. Vissa dagar kan det vara lugnt och andra hektiskt”*.

Flera av respondenterna uttrycker även vikten av att jobba flexibelt. Respondent 1 anser dessutom att flexibiliteten både är positiv och negativ. Det positiva menar respondenten är att det går att lägga upp sin arbetstid i den mån det går. Att arbetet kan göras hemifrån ses både som en fördel och en nackdel. Det sistnämnda innebär att det går att vara tillgänglig konstant, trots sjukdom.

Respondent 8 anser att det finns flera faktorer som avgör arbetsbelastningen. Den varierar bland annat beroende på projekt, vilken chef medarbetaren har samt hur skickliga leverantörerna är.

### **Fråga 8. Om hög belastning, tror du att företaget känner till detta?**

Samtliga respondenter anser att företaget känner till om arbetsbelastningen blir för hög.

### **Fråga 9. Hade du kunnat berätta detta för dem och bli hörd?**

Samtliga respondenter anser att stöd kan efterfrågas vid hög arbetsbelastning.

Respondent 4 upplever att det finns en kultur inom branschen där många arbetar mycket konstant och inte säger till om det blir för mycket.

Respondent 6 och 7 lyfter upp vikten av att det beror på om chefen är lyhörd och därför medverkar till en mer öppen dialog.

## **Fråga 10. Vad hade företaget kunnat göra annorlunda?**

Samtliga respondenter är enade om att företaget de arbetar på nu har varit till stor hjälp vid behov. Vad företaget hade kunnat göra annorlunda för att uppnå en god arbetsbelastning varierar mellan de olika respondenterna och kan sammanfattas enligt följande:

### **Strategisk planering och resurssättning (respondent 1, 3, 8, 10).**

Respondent 10 förtydligar vikten av planeringen mellan flera aktörer under projektets gång.

*“Det är jättesvårt att planera med våra projekt, man är beroende av att en detaljplan ska gå igenom, man ska få bygglov beviljat, vi ska ha försäljning som stödjer våra projekt, så vi kan dra igång dem, så det är många osäkerhetsparametrar som kan vara svåra att styra över”.*

### **Avlastning vid hög arbetsbelastning (respondent 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13).**

Respondent 9 anser att avlastning är mer lämplig inför förstudien jämfört med produktionen. Respondent 6 upplever att det är svårt med avlastning om personen inte är insatt i det aktuella skedet. Även att kontinuerliga avstämningar minskar på arbetsbelastningen.

Respondent 4: *“Som jag sa tidigare är projektledarrollen lik en sinuskurva. Något man kan göra annorlunda är att stötta oss speciellt vid tider med hög belastning. Under de tiderna att behöva extra hjälp.”*

### **Kommunikation (respondent 2, 12, 13)**

Respondent 2 anser få hjälp av sin arbetsgivare genom att vara rak i kommunikation.

### **Utbildning (respondent 1)**

Respondent 1 tycker att det vore bra med utbildning inför viktiga beslut, tillvägagångssättet i olika situationer. Detta för att mycket av stressen enligt respondenten ligger i osäkerheten på tillvägagångssätt i vissa lägen.

### **Fråga 11. Upplever du att du får stöd från dina arbetskamrater vid behov av en hög arbetsbelastning?**

Svaren är delvis synkade där 12 av 13 respondenter förklarar att de får socialt stöd antingen av sina arbetskamrater eller arbetsgivaren/chefen. Det handlar oftast om saker som behöver förtydligas, resurser som skall anskaffas och problem som måste lösas.

Samtliga respondenter konstaterar att de får stöd i form av information och förtydligande. Däremot förtydligar de att ingen annan kan helt och hållet ersätta ens roll i ett projekt där planeringen har påbörjats.

Respondent 4 har en avskild uppfattning där projektledarrollen anses vara mycket självständig. Respondenten menar att socialt stöd inte är möjligt i ett projekt eftersom varje projektledare måste följa utförandets utveckling från första dagen. Om arbetsbelastningen blir hög inom ett område, hjälps kollegorna åt, enligt respondent 3. Hjälp och stöd fås av både medarbetarna och företaget i form av diskussioner nämner respondent 5. Respondent 7 menar att mötena är viktiga då det diskuteras om hur det går att dra nytta av andras erfarenheter. Respondent 12 anser att internt stöd fås i form av kommentarer och råd på hur problem skall lösas. Däremot fungerar det inte att be någon att ta över personens arbetsuppgifter, eftersom alla sitter med sina egna uppdrag.

### **Fråga 12. Kan du släppa ditt arbete när din arbetsdag är slut?**

Respondenternas uppfattningar gällande denna fråga var väldigt varierande. Enligt respondent 1 är det svårt att släppa arbetet och det känns som att arbetsdagen inte riktigt tar slut. Vissa perioder kräver väldigt mycket vilket gör att arbetet ligger kvar i huvudet dygnet runt, nämner respondent 2. Respondent 4 föredrar att inte släppa arbetet vid dagens slut, då arbetet anses vara roligt.

Respondent 5 konstaterar att vid slutet av arbetsdagen kan arbetet släppas genom att inte jobba kvällar och helger.

Respondent 8 berättar:

*“Men det är någonting man får lära sig genom åren, och jag har övat mig på det en hel del, för att kunna släppa jobbet när jag går hem. Och jag*

*kan förstå att yngre kollegor har det lite svårare, för det är en vanesak och utveckling av den förmågan, och speciellt om man är ansvarig för någonting.”*

Respondent 12 uttrycker sig på samma sätt som respondent 8. Däremot förtydligar respondent 13 att det beror på vilket projekt som är igång och säger:

*“Nej, jag är inte så bra på det och nu har jag blivit riktigt dålig på det. Jag vet inte varför jag bryr mig mer nu. Specifikt har jag haft ett projekt där det har varit svåra diskussioner kring ekonomi och kontrakt och där känner jag att jag inte har den kunskapen i projektet och då har jag blivit stressad av det och hade svårt att släppa de frågorna.”*

### **Fråga 13. Anser du att ditt jobb kan medföra stress?**

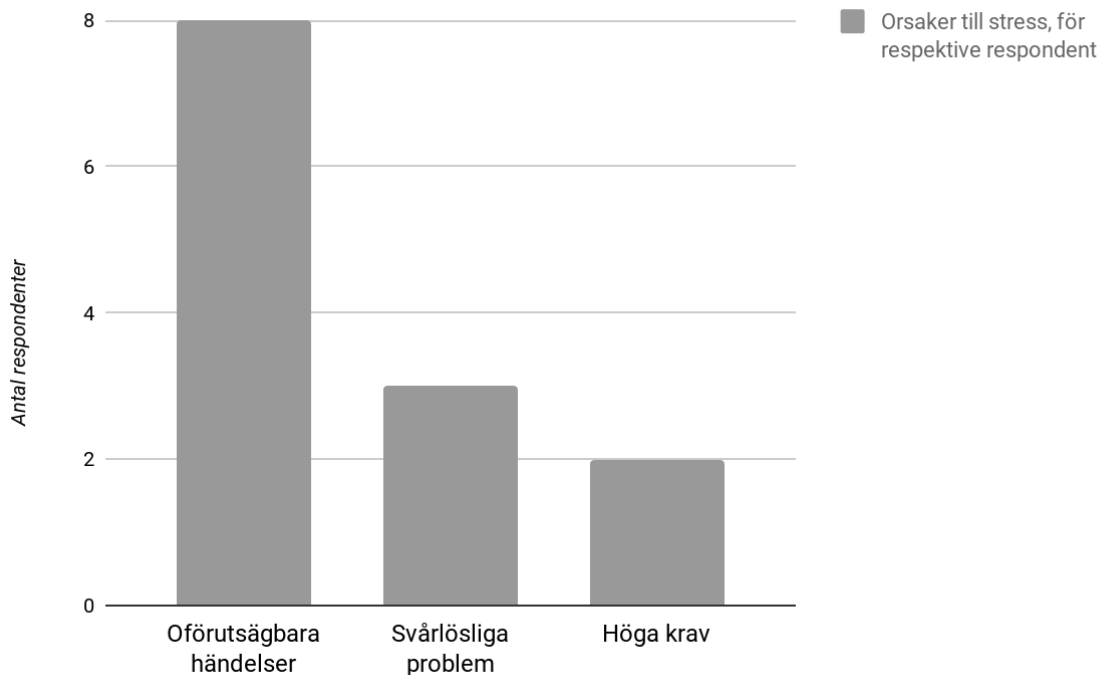
Samtliga respondenter anser att stress kan förekomma med yrket.

### **Fråga 14. (Om ja), är denna stress konstant eller periodvis?**

Samtliga respondenter anser att stressen är periodvis i arbetet. Respondent 9 uttrycker att stressen var konstant i början av rollen som projektledare. Efter några års erfarenhet har stressen gått från konstant till periodvis. Respondent 10: *“Man får se till att den är periodvis, annars är det inte hälsosamt”*.

### **Fråga 15. Vad är det som gör dig stressad?**

Respondent 2, 3, 4, 6, 8, 10, 11 och 12 nämner att oförutsägbara händelser eller när saker sker utom respondenternas kontroll, är de främsta orsakerna till stress. Respondent 1, 7 och 13 anser att svårlösliga problem eller frågor är en bidragande faktor till stress. Respondent 5 och 9 anser att både höga krav samt otydliga uppgifter orsakar stress. Se *figur 6* nedan för fördelningen av bidragande faktorer.



Figur 6: Visar orsakerna som bidrar till stress för respektive respondent

### Fråga 16. Om du har känt dig stressad under en längre period, hur hanterar du det?

Respondent 1, 2, 6, 8, 9, 11, 13 anser att avkoppling samt återhämtning på fritiden i form av träning eller andra aktiviteter bidrar till stressreducering. Utöver detta tillägger respondent 1: *“Då vill jag gärna jobba med rutinmässiga grejer. Så att jag kan slappna av där och inte känna av stress eller ansvar av något jag inte kan hantera”*. Respondent 3 och 4 anser inte att stressen varat tillräckligt länge för att behöva hanteras. Intervjuperson 3: *“Jag tolkar det som mer slarvigt snarare än stressad. Jag löser det genom att börja om, göra rätt och tänka till”*.

Respondent 5, 7 och 10 anser att en dialog med chefen angående avlastning och vetskapen att stöd finns tillgängligt, motverkar stressen. Respondent 12 brukar skjuta undan sakerna och tänka att felet inte ligger hos respondenten själv, för att hantera stress.

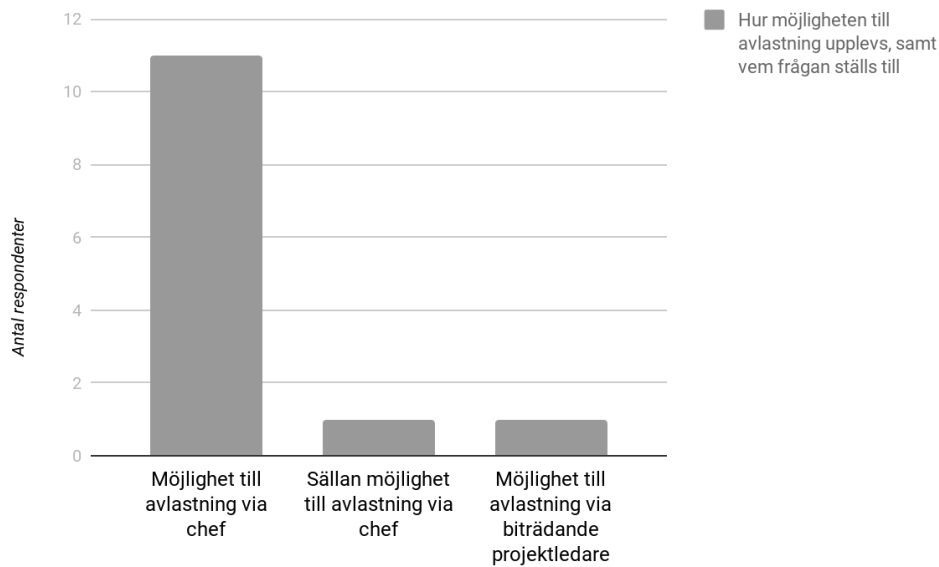
### Fråga 17. Om det skulle bli för stressigt, finns det möjlighet att få avlastning/hjälp? - Vem/vilka kan du vända dig till då?

Respondent 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 och 13 anser att det finns möjlighet att få avlastning samt att chefen är den person som kontaktas. Respondent 4 nämner att avlastning kan fås väldigt sällan, och att samtal sker via chefen. Respondent 4: *“Oftast finns det inte ledig personal, så då faller arbetet på mig även då jag behöver avlastning”*. Slutligen anser respondent 11 att avlastning kan fås, men att kontakt främst sker genom den biträdande projektledaren.

Respondent 1, 2, 4, 6 och 9 nämner genom att tillsätta eller ersätta personer till projekt, kan det ibland upplevas mer som en belastning än avlastning. Ett tydligt exempel gavs av respondent 9, som fortsatte projektleda ett av projekten trots en sjukskrivning på 100 %.

Med denna svåra kunskapsöverföring tycker respondent 9 att det är svårt för arbetsgivarna att hitta en effektiv lösning. Se *figur 7* nedan för fördelningen av hur avlastning upplevs samt vilken person som frågan ställs till.





Figur 7: Visar om respondenterna upplever att avlastning finns, samt vem frågan ställs till

## Fråga 18. Som projektledare, tror du att stress är vanligt förekommande? - Hur hade det kunnat förbättras?

Samtliga respondenter anser att stress är vanligt förekommande som projektledare.

Respondent 9: *“Jag skulle nästan säga att om man inte, någonsin, är stressad som projektledare - kan man ens driva ett projekt då?”.*

Gällande förbättringsåtgärder gav respondenterna en mängd olika svar.

### Respondent 1:

*“Korta ner mötena! Vi är duktiga på att boka långa möten. Jag har arbetat en del med Teams på senare tid. Där delegerar vi uppgifter som skall göras smidigare”.*

### Respondent 2:

*“För att undvika stress är det bra att ha personlig kontakt med sina kollegor. Att samordna aktiviteter tillsammans. På min arbetsplats är det samma nivå, ingen är över någon”.*

*“Att säga till sina chefer att man är stressad gör en stor skillnad, skapar tillit”.*

### Respondent 3:

*“Tror det handlar om att vara strategisk och planera mycket. Den administrativa planeringen kan förbättras”.*

**Respondent 4:**

*“Planera för sin egen tid. Utan all dess planering påverkar det stressiga arbetet. Man kan känna av när stressen håller på att komma, då behöver jag ta mig min egen tid för att träna, återhämta och minska på stressen”.*

*“Det ligger i personen att man är stressad”.*

**Respondent 5:**

*“Det bästa är om man är två. Så att biträdande kan ta en större bit. Jämfört med en ny som ska komma in och avlasta, även om den läser protokoll så har den inte alla nyanser och kunskaper”.*

**Respondent 6:**

*“Tidsplanerna behöver vara längre, så att de inte blir samma press. Ser man på entreprenören så skulle jag säga att de är mycket mer stressade än vad vi är, som har stora byggen som måste vara klara. Så arbetsledare är nog stressigare”.*

**Respondent 7:**

*“Jag tror att det är högst personligt om man har lätt för att släppa eller om man har ett större kontrollbehov. Så jag tycker att det är svårt som arbetsgivare att göra annat än att se till att ta till hjälp. Men sedan att få personer att ta till den hjälpen och själv släppa på kontrollen, det är inte så lätt som arbetsgivare.”*

*“Nu tänker jag ju på allt som är jobbigt med mitt jobb, men jag tycker ju att jag har världens roligaste jobb. Att det är jättekul att få testa på nya frågor hela tiden, bra kollegor och det händer alltid saker. Man lär sig alltid mycket”.*

**Respondent 8:**

*“Det finns mycket stress i branschen. Att vi som stor beställarmyndighet, har ett stort ansvar, att ha vettiga byggtider i vår verksamhet. Man bör ju som beställare göra en avvägning och analys alltid, vad som är vettig byggtid, så att det inte blir för tigha och orealistiska tider”.*

*“Att man har någon form av sammankomster där man uppmärksammar*

*den psykosociala arbetsmiljön och stress, och att även chefer har skyldighet att ha årsvis, och kanske ibland lite oftare, ha avstämningar med sina anställda, där man frågar just om stress och den psykosociala arbetsmiljön. Och att man vidtar åtgärder och sätter in mer resurser just för att avlasta om någon är i gränzonen. Så där tycker jag att hela branschen har ett ansvar för en hållbar arbetsmiljö, både den fysiska och den psykiska”.*

**Respondent 9:**

*“Jag har märkt att vara två projektledare i ett projekt kan göra skillnad. En projektledare och en biträdande projektledare, där ska man känna att båda driver projektet framåt, fattar gemensamma beslut. Den ena kanske kan mer än den andra i ett visst område och därför kompletterar varandra. Jag känner att min stress är mindre när jag arbetar ihop med en annan”.*

*“Jag tror att stressen är individuell beroende på hur man är som person”.*

**Respondent 10:**

*“Jag tror generellt att tempot har skruvats upp väldigt mycket känns det som i våran bransch de senaste 10 åren. Att antingen så är det högkonjunktur eller så är det inget att göra. Så det är väl det som hade varit intressant, att försöka hitta ett sätt för företag att driva projekt som är lite mer hållbart på sikt, man tänker mycket här och nu”.*

**Respondent 11:**

*“Att det finns tillräckligt med resurser och att det är tydligt om vad som förväntas. Så att det inte finns några otydligheter”.*

**Respondent 12:**

*“Om man inte arbetat så länge, så kan man antagligen inte allt. Inte fel att inte kunna allt när man inte gjort det innan. Våga fråga mer”.*

**Respondent 13:**

*“Tror spontant att det ligger i personer som vill bli projektledare, att få en bra lösning på saker och problem”.*

*“Att prata med personer som är väldigt bra på specifika saker är oerhört viktigt, dock är de väldigt svåra att få tag på”.*

## 5 Analys och diskussion

### 5.1 Yrkesroll

I detta stycke analyseras och diskuteras intervjufrågorna 1, 19 och 2. Se *resultatdelen samt teoridel ovan*.

Det är väldigt varierande hur länge de olika respondenterna har arbetat på företagen de är på nu. Det är alltifrån några månader till 25 år, där 11 respondenter har arbetat mellan 0,5 - 10 år. Hur länge respektive respondent har arbetat på företaget visar på hur väl respondenten känner till företaget i allmänhet. Framför allt handlar det om tilliten som skapas mellan projektledaren och företaget. Jørgensen och Åsgård (2019) belyser vikten av att lita på sina gruppmedlemmar i ett projekt, särskilt i byggbranschen där respondent 8 konstaterar att projektledare är beroende av specialister och sakkunniga.

Nio respondenter har mellan 1 - 10 års erfarenhet och fyra respondenter har mellan 10 - 25 års erfarenhet. Detta kommer möjligtvis påverka respondenternas synsätt kring den psykosociala arbetsmiljön och därmed deras upplevda stress samt hantering av den. Det finns ett samband mellan erfarenhet och val av strategier där erfarenheten ger en utökad kunskap hos projektledare vid komplexa projekt (Aitken & Crawford, 2007). Urvalet som nämndes ovan kommer att berika undersökningen med en hel del upplevelser och erfarenheter som utgör grunden till den psykosociala arbetssituationen.

Arbetsuppgifterna varierar väldigt mycket beroende på vilka projekt som är igång. Det är alltifrån projektledning, projekteringsledning, arbetsmiljösamordning och byggledning till administrativa uppgifter inom budgetering, juridik och kontraktshantering. En del respondenter arbetar med anläggningsprojekt och en del arbetar med infrastrukturprojekt. Projektledaren ansvarar för att samordna och se till att allt fungerar mellan de olika aktörerna som är inblandade i stora projekt (Nilsson, 2008, s. 173). Samtliga respondenter belyser vikten av att planera, anskaffa resurser i god tid och hinna med massa deadlines. Att avsluta sitt projekt i god tid tyder på att projektledaren är kompetent (Nilsson, 2008, s. 175).

## Diskussion

Projektledare är en väldigt bred titel inom den projektbaserade organisationen. Yrkesgruppen ansvarar i stort sett för att följa byggprojektets utveckling från start till slut och därmed är projektledaren närvarande, nästan i alla pågående faser och moment. Samhällets behov av att utvecklas och tillfredsställa människors behov har ställt byggbranschen inför stora utmaningar och projektledaren ligger centralt i kärnan av branschens stora projekt. Detta grundades enligt Gluch (2009) för att produktionen i branschen genom åren har varit projektbaserad.

Utvidgningen av projektledarrollen har skapat svårigheter för att kunna begränsa denna yrkesgrupp med en viss definition. Som nämnts i resultatet, har samtliga respondenter haft varierande arbetsuppgifter alltifrån projektledning, projekteringsledning, samordning och arbetsmiljösamordning. Även administrativa uppgifter såsom budgetering och kontraktshantering. Sammanfattningsvis arbetar respondenterna antingen med anläggningsprojekt eller infrastrukturprojekt. De förstnämnda innehåller bland annat hus, projektutveckling för bostäder och bygglösning. Infrastrukturprojekt omfattar väg- och järnvägsprojekt.

I stora drag beskrivs projekten i byggbranschen som komplexa, vilket medför stora utmaningar och osäkerheter. Hällgren (2009) konstaterar att projektorganisationer är uppbyggda på så sätt att de kan motstå osäkerheter genom att planera utförandet och hantera kraven som uppkommer i ett projekt (Hällgren, 2009). Resultatet visade att respondenterna håller med om detta där samtliga respondenter anser ha lyhörda chefer och hjälpsamma arbetskamrater som kan ge stöd vid en hög arbetsbelastning. Det är viktigt att nämna vikten av samordningen i arbetet som projektledare, att kunna samordna massa aktiviteter under en viss tid, koordinera olika aktörer som ingår i ett projekt, beakta varierande omständigheter och förhållanden (Landin, 2000).

En annan aspekt som anses påverka projektledarens beteende och synsätt kring den psykosociala arbetsmiljön är erfarenheten. Resultatet visade att nio respondenter har mellan 1 - 10 års erfarenhet och fyra respondenter har mellan 10 - 25 års erfarenhet. Erfarenheten i projektledarrollen anses ge en utökad kunskap hos projektledare vid komplexa projekt (Aitken & Crawford, 2007). Ytterligare en annan faktor som kan påverka prestationen är tilliten som skapas mellan företaget och projektledaren. Majoriteten av respondenterna arbetar i grupp och är oftast beroende av specialister,

både externt och internt stöd, vilket innebär att projektledaren måste kunna lita på gruppmedlemmarna och inte minst på företaget. Det är viktigt att lita på sina gruppmedlemmar i ett projekt och inte behöva utföra ett dubbelarbete genom att löpande kontrollera andras output (Jørgensen & Åsgård, 2019).

## 5.2 Arbetsbelastning

I detta stycke analyseras och diskuteras intervjufrågorna 3, 4, 5, och 7. Se *resultatdelen samt teoridel ovan*.

Projektledare är både ett ensamt yrke och ett yrke som kräver samspel mellan flera aktörer. Respondenterna nämnde att projektledarens arbete varierar beroende på vilken sorts projekt det gäller. Projektledaren kan både arbeta självständigt och/eller i grupp, vilket påverkar arbetets belastning. Krav-kontroll-stöd-modellen analyserar relationen mellan stöd och krav, vilket innefattar förhållandet mellan beslutsutrymme, psykiska krav samt socialt stöd. Enligt Theorell (2003) berör beslutsutrymmet kontrollen över arbetet. Respondenternas resultat syftade på att det förekommer tillfällen där projektledaren både arbetar självständigt samt i grupp. Beroende på om det sker självständigt eller i grupp påverkar det arbetets beslutsutrymme, psykiska krav samt socialt stöd. Självständigt arbete leder till ett ökat beslutsutrymme, vilket medför till kontroll över upplägget av arbetet, utförandet av arbetet samt arbetstider och pauser (Theorell, 2003). Av den anledningen att projektledarrollen kräver samspel mellan flera aktörer, speciellt vid grupparbete, blir beslutsutrymmet mindre vid arbete i grupp jämfört med om arbetet är självständigt.

Byggbranschens ständiga förändring, i förhållande till samhällets utveckling, kan kopplas till att samtliga respondenter anser att byggbranschen utsätts för en hög arbetsbelastning (Aigbavboa & Thwala, 2020). Föreskriften angående den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (AFS 2015:4) tyder på att arbetstagarna inte ska arbeta med ohälsosamma arbetsbelastningar samt att resurserna skall anpassas efter kraven i arbetet (Arbetsmiljöverket, 2016). Respondenter anser däremot att arbetsbelastningen varierar periodvis beroende på projektet och tillgängliga resurser.

Enligt arbetstidslagen (SFS 1982:673) får ordinarie arbetstid inte överstiga 40 timmar i veckan. Däremot kan det förekomma övertidsarbete om högst 48 timmar per arbetstagare under fyra veckor. Föreskriften (AFS 2015:4) tyder på att förläggningen av arbetstider inte leder till ohälsa (Arbetsmiljöverket, 2016). Trots att respondenternas

arbetsbelastning varierar, påvisar resultatet att arbetstiderna inte överstiger arbetstidslagen.

Möjligheten att ha kontakt och gemenskap med arbetskollegorna minskar inverkan av arbetsbelastning. Hultberg (2007) tar upp fyra kategorier av socialt stöd: praktiskt stöd, emotionellt stöd samt stöd genom information och upplysning. Hultberg (2007) belyser betydelsen av ett gott socialt utbyte mellan medarbetare och chefer, där ett gott socialt utbyte motverkar stress samt utbrändhet. Samtliga respondenter upplever att de kan fråga om stöd från sina medarbetare vid behov. Däremot anser respondent 4 att projektledaren konstant arbetar mycket. Respondent 4 har en generell uppfattning om projektledarens kontrollbehov, därmed anser personen att en hög arbetsbelastning är självförvållad. Alltså att respondent 4 strävar efter att först lösa arbetet på egen hand, istället för att fråga om hjälp.

## **Diskussion**

Utvecklingen i samhället har lett till att byggindustrin ständigt måste anpassa sig och förändras. Utmaningar som byggindustrin ställs inför är en av orsakerna till att arbetsbelastningen är hög. Arbetsbelastningen är oerhört viktigt inom den psykosociala arbetsmiljön, speciellt inom yrken med varierande arbetsuppgifter. Samtliga respondenter anser att arbetsbelastningen varierar, beroende på bland annat projekt samt tillgängliga resurser. Krav-kontroll-stöd-modellen, som vidareutvecklades av Töres Theorell (2003), omfattar förhållandet mellan beslutsutrymme, psykiska krav, samt stöd. Beslutsutrymmet har en stor inverkan på arbetsbelastningen, exempelvis då projektledarna inte alltid har kontroll över projektets tillgängliga resurser. Flera respondenter anser dessutom att de upplever stress vid okontrollerbara situationer. Detta genererar till, att en brist av beslutsutrymme påverkar arbetsbelastningen.

Samtliga respondenter upplever att yrket som projektledare inom byggbranschen är stressfyllt, speciellt vid perioder med hög arbetsbelastning. Stöd vid perioder med hög arbetsbelastning är viktigt för att minska uppkomsten av stress. Praktiskt stöd, emotionellt stöd, samt stöd genom information och upplysning. Av den anledningen har arbetsmiljön en stor inverkan på arbetsbelastningen. För att motverka brist på beslutsutrymme samt okontrollerbara situationer, krävs ett väl fungerande socialt utbyte mellan chef och anställda, samt en god planering över hela projektet.



Projektplaneringen skall framförallt beakta tillgängliga resurser samt projektets tidsram. Projektets tidsram skall vara tillräckligt lång för att kunna utföra projektet. Dock, anses tidspress, i vissa tillfällen, vara en positiv stress och därmed höjer prestationen.

Till följd av respondenternas överstämmande resultat anses respondenterna få stöd, både praktiskt samt emotionellt. Främst från arbetskollegor och i vissa fall från chefen. Utifrån Theorells (2003) krav-kontroll-stöd-modell samt respondenternas svar, är det troligt att underskottet av beslutsutrymme är den största anledningen till att arbetsbelastningen varierar.

Som tidigare nämnt, enligt Boverket (2016), har behovet av att bygga nya bostäder samt bemöta samhällets utveckling, generellt ökat inom byggbranschen. Därmed skall mer produceras, i en ökad takt, då behovet är stort. Detta kommer därmed troligtvis innebära en högre arbetsbelastning. Hur skall företagen kunna öka produktionen och samtidigt bevara en rimlig arbetsbelastning? Om arbetsbelastningen blir för hög, finns risken att färre individer varken kommer vilja ta sig an denna roll, eller stanna kvar.

### **5.3 Arbetsmiljö**

I detta stycke analyseras och diskuteras intervjufrågorna 6, 8, 9, 11 och 17. Se *resultatdelen samt teoridel ovan*.

Den upplevda arbetssituationen är en avgörande faktor när det gäller medarbetarens psykiska och sociala hälsa (Berggren & Weman-Josefsson, 2013, s. 75). Samtliga respondenter antyder på att den upplevda arbetssituationen och den sociala miljön spelar stor roll för att kunna bedöma den psykosociala arbetsmiljön. Enligt Hultberg (2007) stöds en god psykosocial arbetsmiljö av passande krav och socialt stöd. De flesta respondenterna hävdar att det är viktigt att få stöd av både arbetskamrater och företaget och inte minst att trivas på jobbet. Enligt Arbetsmiljöverket (2016) måste en bra arbetsmiljö vara planerad och ha tydliga målsättningar. Det är något som hälften av respondenterna håller med om.

För att främja en god arbetsmiljö, är det viktigt att delegera ansvar och beslutfattande till medarbetare (Abrahamsson & Johansson, 2007, s.71). Respondent 4 anser att en bra arbetsmiljö ger mer utrymme och mandat, för medarbetare att kunna påverka sin

arbetssituation. Att öka inflytande och kontroll över sitt arbete, är en förutsättning för en hälsofrämjande arbetsmiljö (Mål för folkhälsan 2002/03:35).

Arbetsmiljöverket (2016) konstaterar att arbetsgivaren skall se till att arbetet kan utföras fritt på olika tider och platser för att skapa en flexibel arbetsmiljö. Detta kan dock vara problematiskt om arbetet blir alltför gränslöst. Däremot betraktar respondent 6, 9, 12 och 13 flexibiliteten i arbetet som en möjlighet att utvecklas och inte känna sig beroende av ett kontor eller någon arbetstid.

Ett bra psykosocialt säkerhetsklimat kräver att organisationen känner till riskfaktorerna som orsakar psykisk ohälsa (Eklöf, 2017, s. 96). Samtliga respondenter anser att företaget de arbetar på nu känner till om arbetsbelastningen blir för hög vilket är dessutom något som arbetsgivaren också ansvarar för genom att se till att förhindra psykisk ohälsa (Arbetsmiljöverket, 2016).

Samtliga respondenter anser att de har lyhörda chefer som kan hjälpa till vid hög arbetsbelastning. Detta stöd kan ges antingen av själva företaget (internt stöd) eller specialister (externt stöd). Arbetsgivaren ansvarar för att se till att medarbetare har en hälsosam arbetsbelastning (Arbetsmiljöforum, u.å.).

Samtliga respondenter berättar att de både får instrumentellt och känslomässigt stöd av företaget. Instrumentellt stöd fås genom att kunna avlasta och utöka resurserna som behövs (Ljungblad & Näswall, 2009, s. 30–31). Där respondent 3 konstaterar att stöd fås av arbetskamrater vid en hög arbetsbelastning. Det känslomässiga stödet fås genom diskussioner kring momenten som anses vara svårlösliga i arbetet (Ljungblad & Näswall, 2009, s. 30–31). Vidare berättar respondent 5, 7 och 12 att de kan få hjälp i form av diskussioner, kommentarer och råd på hur problem skall lösas.

Ur respondenternas synvinkel, finns det oftast möjlighet till avlastning vid en alltför stressig arbetssituation. Därmed föredrar 11 av 13 respondenter att ta kontakt med chefen vid ett aktuellt behov av avlastning. Hultberg (2007) hävdar att en rimlig arbetsbelastning kan uppnås genom att öka den grundläggande bemanningen, vilket ger möjlighet till avlastning av arbetsuppgifter. Enligt respondent 1, 2, 4, 6 och 9 kan en tillsatt avlastning ibland upplevas som en belastning när respondenten behöver projektleda och hjälpa till även vid en avlastning. Vad detta beror på kan förknippas med den unika miljön av byggbranschen där projekt är väldigt varierande med avseende på förutsättningar och behov (Hällgren, 2009). Dessutom konstaterar

respondent 4 att avlastning kan fås väldigt sällan eftersom varje personal sitter med sitt eget uppdrag, vilket gör att det oftast inte finns ledig personal inom företaget som kan ersättas till projekt.

## **Diskussion**

Den psykosociala arbetsmiljön har varit ett omdiskuterat ämne. Särskilt när forskning bevisade att orimliga förhållanden i arbetet såsom stress och hög arbetsbelastning kan medföra mentala sjukdomar (Berggren & Weman-Josefsson, 2013, s. 74) och i mindre omfattning dödsfall. Begreppet psykosocial arbetsmiljö i sig kan definieras på olika sätt där många författare tolkar det ur individens perspektiv, och här hävdar Siegrist och Marmot (2004) att den psykosociala miljön motsvarar individens tillgång till de sociala möjligheterna för att tillfredsställa sina behov. Det sistnämnda framgår av individens behov av produktivitet i arbetet, välbefinnandet samt den positiva upplevda arbetsmiljön.

Vidare betonar Berggren och Weman-Josefsson (2013) i sin bok *"Psykosocial arbetsmiljö och hälsa"* att medarbetarens upplevda arbetssituation är en avgörande faktor för att kunna bedöma och definiera den psykosociala arbetsmiljön. Enligt författarna syftar detta begrepp på att ge en tydlig bild av hur individen upplever sin arbetssituation och som nämnts i resultatet anser samtliga respondenter, att den sociala arbetsmiljön är en oerhört viktig aspekt att beakta i arbetet för att uppnå en bra psykisk och social arbetsmiljö.

Arbetsmiljöverket (2016) skriver att den sociala miljön påverkas av sociala förhållanden som råder på en arbetsplats. Sociala relationer mellan chefen och medarbetare, sociala nätverk och digitala forum är exempel på detta. Enligt Arbetsmiljöforum ansvarar arbetsgivaren för att se till att medarbetare känner till vilka enheter som kan hjälpa till vid en hög arbetsbelastning.

Samtliga respondenter berättar att en bra arbetsmiljö präglas av hjälpsamma och roliga arbetskolligor, samt lyhörda chefer som kan påverka arbetssituationen positivt och känna till svårigheter som kan uppkomma på arbetsplatsen. Respondenterna definierar en bra arbetsmiljö enligt följande:

- En bra arbetsmiljö ska vara planerad.
- Delegering av ansvar och beslutfattandet.
- Roliga kolligor och den sociala miljön.
- Socialt stöd av företaget och arbetskamrater.
- Möjligheten att välja sin arbetstid och arbetsplats. Att arbeta fritt.

Eklöf (2017) förklarar att den psykosociala arbetsmiljön innehåller förhållandet mellan arbetsvillkoren och dess påverkan på individens arbetsprestation och hälsa (Eklöf, 2017, s. 16). Som nämnts ovan av respondenterna, skriver även arbetsmiljöverket (2016) att en bra arbetsmiljö måste vara planerad med tydliga styrdokument och målsättningar. Därför är det viktigt att löpande göra bedömningar av arbetssituationen och utföra rapporteringar där medarbetare talar om vilka problem som medför ohälsa.

Samtliga respondenter är enade om att det är oerhört viktigt att få avlastning vid behov. Detta görs enligt Hultberg (2007) genom att öka den huvudsakliga besättningen och studera förhållandet mellan kraven, som ställs av företaget och medarbetarens kontroll över uppdragen.

Den sociala miljön blir oftast väldigt individuell. Det är vanligt att samtliga medarbetare på ett kontor, inte kommer lika bra överens med alla. Detta är en aspekt som företagen har svårt att styra över. Det som företagen kan påverka, är vad som är acceptabelt beteende och inte, på arbetsplatsen. Något som däremot kan förbättra stämningen och gemenskapen, är teambuilding eller andra aktiviteter utanför arbetsplatsen. Detta kan även minimera de hierarkiska leden som vanligtvis existerar på en arbetsplats. Kolligor kan uppleva att det är enklare att lyfta saker inom gruppen om den sociala relationen är mer uppbyggd.

## 5.4 Stress

I detta stycke analyseras och diskuteras intervjufrågorna 12, 13, 14, 15, 17, 18 och 19. Se *resultatdelen samt teoridel ovan för intervjufrågor och teori*.

Många av respondenterna anser att arbetet kan släppas efter arbetsdagen. Respondent 1 nämner att svårigheter finns när det kommer till att släppa arbetet. Eklöf (2017) skriver att studier har visat korrelation mellan psykologiska krav och stress, samt återhämtning. De psykologiska kraven en individ har på sig själv, kan alltså bidra till ökad stress (Eklöf, 2017, s. 47). Enligt Berggren och Weman-Josefsson (2013) och Nationalencyklopedin (u.å.) är återhämtning en enorm viktig faktor för att förhindra det slutgiltiga stadiet – utmattningsstadiet.

Samtliga respondenter anser att stress kan förekomma med yrket. Enligt Boverket (2016) visade en ny prognos från Statistiska Centralbyrån (SCB), att befolkningmängden kommer öka enormt och därmed behovet av nya bostäder. Boverket nämner även att byggprocesserna kommer behöva effektiviseras (Boverket, 2016). Även Europeiska Arbetsmiljöbyrån (2002) nämner att arbetsrelaterad stress är den andra mest vanliga anledningen till hälsoproblem. Denna nya prognos och behov kan vara en av flera anledningar till stressen.

Som nämnt i resultatet, anser samtliga respondenter att stressen är periodvis i arbetet. Respondent 9 beskriver att stressen var konstant i början av rollen som projektledare. Även att den efter några år, gick från att vara konstant till periodvis. Respondent 10: *“Man får se till att den är periodvis, annars är det inte hälsosamt”*. Som synes på *Figur 1* är skillnaden stor mellan långvarig och kortvarig stress. Den kortvariga stressen motsvarar periodvis stress, på samma sätt som långvariga motsvarar konstant stress. Stressen kan även påverka kognitiva- och känslomässiga funktionerna (Eklöf, 2017, s. 35–36). Kognitiva funktioner består av bland annat minne och besluttande. Alltså menar Eklöf (2017) att en individs beteende kan förändras och agera annorlunda. Den känslomässiga funktionen innebär en förändring av individens känslor och egenskaper. Vilket i sin tur, kan leda till en ökad osämja mellan arbetskolligor (Eklöf, 2017, s. 36–37).

I *figur 6* har det sammanställts tre huvudorsaker till stress samt antal respondenter för respektive utfall. Oförutsägbara händelser är den främsta orsaken till stress enligt respondenterna. Som Eklöf (2017) nämner brukar stress uppkomma från arbetet, när

en arbetsuppgift bedöms svårlöst eller nästintill omöjlig. Vidare nämner Eklöf att beroende hur essentiell uppgiften är, desto mer och kraftigare stressreaktion. Projektledare har oftast mycket ansvar på sina axlar och många krav samt direktiv som skall uppnås (Eklöf, 2017, s. 33). Dessutom anser många respondenter rollen är väldigt svår att ersätta, vid exempelvis frånvaro eller behov av avlastning.

Ytterligare faktorer att ta i beaktning gällande stress är individers personlighet, egenskaper, stresshantering, erfarenhet och socialt stöd. Detta är något respondenterna 4, 7 och 9 belyste. Respondent 9: *“Jag tror att stressen är individuell beroende på hur man är som person”*.

Majoriteten av respondenterna anser att chefen finns tillgänglig om behov för avlastning skulle uppstå. Flera respondenter uttryckte även att råd och tips kunde fås av kollegor. Båda dessa former kan ses som ett socialt stöd. Enligt Ljungblad och Näswall (2009) innebär det sociala stödet att en individ kan få hjälp, exempelvis genom mer resurser. Men även ett känslomässigt stöd, oftast i form av samtal och stöttning emotionellt (Ljungblad & Näswall, 2009, s. 30–31).

Stresshantering, eller *Coping* (Carver & Connor-Smith, 2009, s. 684–685), är en viktig aspekt inom yrkesgruppen. Dels att kunna förändra eller påverka problemen som kan uppstå. Men även att kunna hantera den emotionella reaktion som problemet kan ge (Ljungblad & Näswall, 2009, s. 29). Respondent 1: *“Då vill jag gärna jobba med rutinmässiga grejer. Så att jag kan slappna av där och inte känna av stress eller ansvar av något jag inte kan hantera”*

Flera av respondenterna har beskrivit att med åren och erfarenheten inom yrket, har underlättat inom vissa uppgifter. Dels att den personliga kunskapsbanken har fyllts på, dels att stressen inte är lika påtaglig som den var i början. Detta visade även en studie på av Aitken och Crawford (2007). Mellan erfarenheten och val av strategier kunde samband visas hos projektledare. Detta på grund av att erfarenheten medför en ökad kunskap och identifiering av komplexa problem.

Berggren och Weman-Josefsson (2013) nämnde ett samband mellan olika typer av personligheter och stress. Där personlighetstyperna A och D ansågs vara karaktärerna som löpte störst risk för stressrelaterade sjukdomar. Typ D-personligheten anses dock inte vara lika benägen till stress, utan typ A-personligheten associeras mestadels till detta (Berggren & Weman-Josefsson, 2013, s. 60–62).

## Diskussion

Stress är antagligen något varje individ upplevt, minst någon gång i livet. Både inom arbetsrelaterade situationer och privata. Förhoppningsvis har den stressen majoriteten av människor känt, varit kortvarig och inte konstant. Respondenterna delade en mängd olika skäl till varför den uppstår samt hur den kan hanteras. Inom yrket som projektledare kan nog inte stressen undvikas helt. Som respondent 9 berättade: *“Jag skulle nästan säga att om man inte, någonsin, är stressad som projektledare - kan man ens driva ett projekt då?”*.

En viktig aspekt när respondenterna upplevde att stressen blev för påtaglig - var stödet. Ibland lämpas det känslomässiga stödet bättre än det instrumentella. Oavsett om det var via kollegor eller chef, ansåg respondenterna att stöd fanns. Många av respondenterna nämnde även att det beror på hur individer är som person. Specifikt om en person har mycket kontrollbehov och därmed svårt att lämna över eller släppa arbetet. Som nämndes i teorin, kan även olika typer av personligheter vara mer benägna till stress, där bland annat kontrollbehov är en infallsvinkel.

I samhället ökar både den psykiska ohälsan och stressrelaterade biverkningar. För att förhindra att denna negativa trend fortsätter, behöver stressen uppmärksammas. Att både få de verktyg som behövs för att hantera stressen och även ha en uppriktig självinsikt, kan förhindra utbrändhet. Det kan vara enklare att prata med exempelvis en arbetsterapeut än chefen, då en stabil fasad oftast vill upprätthållas gentemot chefen. Om yrket anses roligt, kanske det positiva får vägas mot de negativa följderna? Om det negativa tar över och att hälsan påverkas för mycket, kanske yrkesvalet bör ses över.

Erfarenheten är likaså ett ämne som flera respondenter lyft upp. Många uttryckte att mängden timmar som arbetades eller uppkomsten av stress, förändrats med åren i yrkesrollen. Vissa nämnde även att det oftast finns en kollega som nästan har svar på allt, oavsett komplexitet. Detta på grund av att kollegan varit med om liknande situationer tidigare och på så sätt kan ge råd gällande problem som är svåra att hantera, eller kräver en väldigt specifik kunskap.

## 5.5 Förbättringsåtgärder

I detta stycket analyseras och diskuteras intervjufråga 10, 18 och 19. Se *resultatdelen samt teoridel ovan*.

När det kommer till förbättringsåtgärder som respondenterna tycker att företagen hade kunnat göra annorlunda för att minska på bland annat arbetsbelastning, och i stora drag få en förbättrad arbetsmiljö, är det tre återkommande svar. Tre av svaren som nämns är en förbättrad kommunikation, strategisk planering och resurssättning samt avlastning vid för hög arbetsbelastning.

Det förstnämnda är enligt respondent 2 väldigt viktigt, framförallt kommunikation mellan kollegor. Berggren och Weman-Josefsson (2013) går in på detta när det handlar om arbetsmiljöarbete på gruppnivå. Att det är viktigt att utveckla öppenheten och kommunikationen i arbetsgruppen. För att främja detta kan metoder som exempelvis arbetsplatsträffar (APT) och teambuilding vara nyttigt. Vid teambuilding rekommenderar Berggren och Weman-Josefsson (2013) att hyra in extern konsult till aktiviteten för att ytterligare försöka jobba bort invanda roller (Berggren och Weman-Josefsson, 2013, 134).

Respondent 11 och 13 nämner även att det viktigt att våga fråga om saker och att prata med personer som är väldigt bra inom specifika områden är givande. Att ha sammankomster där den psykosociala arbetsmiljön och stress på arbetsplatsen uppmärksammas är en åtgärd som respondent 8 tar upp. Arbetsmiljöverket (u.å.) menar att det är en viktig del i arbetsmiljöarbetet, och också det första steget. Olika typer av möten, exempelvis medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar och ledningsmöten föreslås.

När det handlar om planering som åtgärd inom projektledaryrket och byggbranschen i stort, pratar respondent 1 bland annat om att korta ner möten. Att vara strategisk är enligt respondent 3 och 4 viktigt. Respondent 6 och 8 tycker att längre tidsplaner och vettiga byggtider vore positiva åtgärder. Theorell (2003) skriver om psykiska krav, som en av de tre områdena i krav-kontroll-stöd-modellen. Vid en arbetssituation där den mängd arbetsuppgifter som är planerade inte kan hanteras under den bestämda tidsramen, är kraven ej rimliga. Nu för tiden är kraven enligt Theorell (2003) aldrig speciellt låga, och kan skilja sig mycket inom samma bransch. Sammanfattningsvis säger respondent 10 att inom yrket borde det hittas sätt att driva projekt som är lite



mer hållbart på sikt. Personen kommenterar att det blir mycket tänkande på "här och nu", och kanske inte lika mycket tänkande på att det ska vara ett hållbart arbetssätt.

Respondent 5 och 9 tycker att jobba två och två är väldigt värdefullt. Respondent 7 och 8 ser avlastning som bra förbättringsåtgärd. Att sätta in resurser för att avlasta någon som är i gränzonen menar respondent 8 är viktigt. Någoting respondent 7 kommenterar är dock att det inte alltid är så lätt för arbetsgivaren att få vissa arbetstagare att släppa på kontrollen. I krav-kontroll-stöd-modellen som Theorell (2003) skriver om, tas det upp om vikten av kontroll och beslutsutrymme. Här är det bland annat kontroll över i vilken ordning olika arbetsuppgifter ska göras och när.

Då det skiljer sig mycket mellan respondenterna, i år av erfarenhet inom projektledaryrket, kommer även det lite olika förslag till åtgärder. Respondent 1 som har arbetat som projektledare i drygt ett år föreslår utbildning inom olika beslutstaganden som en åtgärd, då det ofta är det som framkallar stress när det kommer oväntade situationer. Theorell (2003) menar att "*den enskildes kompetens att utöva kontroll över sin situation*", är av betydelse vid oväntade situationer i arbetet, och grundar sig i att den enskilde individen fått möjlighet till att utveckla värdefulla förmågor (Theorell, 2003). Hultberg (2007) skriver vidare om betydelsen över att kravet på arbetet och den anställdas kompetens överensstämmer. För att uppnå detta skulle en metod enligt författaren kunna vara erbjudande av kompetensutveckling, och att avlägga tid för lärande och reflektion i det dagliga arbetet.

## **Diskussion**

När det handlar om förbättringsåtgärder inom projektledaryrket i byggbranschen, är det flera olika åtgärder som nämns. Respondenterna har fått svara på vad de hade tyckt skulle vara bra åtgärder och metoder för att få en bättre arbetsmiljö. Intervjupersonernas svar har sedan jämförts med diverse källor inom ämnet. I stora drag är de tre vanligaste förslagen till åtgärder kommunikation, strategisk planering och resurssättning samt avlastning vid för hög arbetsbelastning. Överlag är respondenterna och källorna enade, respondenterna är dock mer specifika när det kommer med förbättringsåtgärder. Detta eftersom källorna som använts handlar om arbetsmiljö generellt, och inte är inriktade på endast projektledare.

Att respondenterna är projektledare och har personliga erfarenheter inom yrket, och att källorna som använts behandlar arbetsmiljö mer generellt, är troligen anledningen

till att åsikterna ibland går åt olika håll. En annan orsak till skillnader i svar som gruppen kommit fram till, är erfarenheten inom yrket. Det går att se skillnader i vad som gör personerna stressade, och det blir förmodligen därför också olikheter i svaren på vad som kan tänkas vara bra åtgärder. Personer som har en kortare erfarenhet har därmed heller inte varit med om lika många olika typer av situationer som de som har en längre erfarenhet, och har därför inte lika många "verktyg" att ta till vid oväntade situationer. Detta styrks genom att respondent 1, som har arbetat som projektledare i drygt ett år, har som förslag till förbättringsåtgärd att utbilda personalen inför viktiga beslut, för att minska på osäkerheten. Hultberg (2007) skriver om att det är av stor vikt att kravet och kompetensen hos den anställda behöver stämma överens.

*I texten nedan analyseras och diskuteras intervjufråga 16. Se resultatdelen samt teoridel ovan.*

Respondent 1, 2, 6, 8, 9, 11 och 13 anser att avkoppling, återhämtning samt aktiviteter såsom fysisk träning bidrar till en reducerad stressnivå. Hultberg (2007), samt Berggren och Weman-Josefsson (2013) skriver om värdet av perioder för vila och återhämtning, för att förmå nya krav. Det ska finnas en bra balans mellan privatliv och arbetsliv. Att fysisk aktivitet, och därmed en fysisk kondition, leder till en minskad stress är något som bevisats i en studie gjord av Lindegård, Wastensson, Hadzibajramovic och Grimby-Ekman (2019). Detta styrker även O'Donnell (2014), som beskriver att individens upplevelse av stress minimeras vid fysisk aktivitet. Glise, Lindegård Andersson och Jonsdottir (2011) hänvisar till att den fysiska aktiviteten idag ingår i Socialstyrelsen direktiv gällande ångest och liknande.

Respondent 5, 7 och 10 finner att samtal med chefen angående avlastning och att kännedomen om att avlastning finns tillgängligt gör att stressen minimeras. Detta går att koppla till socialt stöd, som Theorell (2003) skriver om i en rapport angående kravkontroll-stöd-modellen. I detta sammanhang anses socialt stöd på arbetsplatsen innebära goda relationer mellan arbetskamrater sinsemellan, och mellan arbetskamrater och chefer (Theorell, 2003). När det handlar om stresshantering i förebyggande syfte, menar Berggren och Weman-Josefsson, att det är viktigt att jobba för att ha kontinuerliga samtal och kontroll angående den psykosociala arbetsmiljön. (Berggren och Weman-Josefsson, 2013 s. 135).

Stresshanteringen som respondent 12 använder sig av är att skjuta undan problemen och tänka att felet inte ligger hos respondenten själv.

Respondent 3 och 4 anser inte att stressen har varit så pass långvarig så att den har behövts hanteras. Intervjuperson 3 menar även att stress under en längre period, handlar snarare om slarvighet, och personen brukar därför "*börja om, göra rätt och tänka till*".

## **Diskussion**

Stresshanteringen skiljer sig en del från person till person, vilket upplevs som vanligt, eftersom alla mår bra av olika saker.

Majoriteten av respondenterna hanterar sin stress genom återhämtning i form av avkoppling samt utövning av fysiska aktiviteter. Avkoppling framställs som en självklar metod och fysisk aktivitet finns det många studier som visat att det faktiskt fungerar, för att minska på stressnivåerna. Att respondenterna hanterar sin stress på dessa sätt, känns därför fullt normalt.

När det har varit stressigt under en längre period är det tre av respondenterna som hanterar situationen genom att ha en dialog med chefen. Vetskapen att det finns tillgänglig avlastning gör att det blir lättare att hantera stressen. Att kommunikation och socialt stöd är något som används för stresshantering styrks även av olika källor.

En ytterligare stresshantering, som endast en respondent medger att den använder sig av, är att skjuta bort problemen som bidrar till stress. Detta gör personen för att den menar att felet som gör att problemen uppkommer, inte ligger hos personen själv. Denna typ av stresshantering kan eventuellt anses som nonchalant. I ett projekt är det samtidigt många olika parter som är med för att det ska fungera, därför är det nog mer sällsynt att problemet åstadkommit av endast en person. Att inte ta på sig skulden för problem som inte är ens egna fel, kan därför vara sunt, för att inte låta stressen ta över.

Som tidigare nämnts, är olika personer mer eller mindre stresståliga. Två av respondenterna medger att de inte varit med om en så pass långvarig stress för att de ska ha behövt hantera den. Dessa respondenter har 1,5 respektive 5 års erfarenhet inom yrket, vilket för andra respondenter ska vara tillräckligt länge för att stressen ska ha varit så pass påtaglig för att behöva hanteras. Anledningen till att två av

respondenterna inte varit med om stress, som behövs hanteras beror där förmodligen inte på år erfarenhet inom yrket. Orsakerna skulle istället kunna vara vilka företag de arbetar på eller deras personlighetsdrag. Respondenten som har 1,5 års erfarenhet tror att anledningen till långvarig stress beror på slarvighet, och bör hanteras genom att börja om, göra rätt och tänka till. Detta tyder på att det enligt respondenten själv, har med personlighet att göra, huruvida långvarig stress uppkommer eller inte.

## **5.6 Covid-19**

Situationen i och med Covid-19 har inte påverkat arbetet i speciellt stor utsträckning. Samtliga intervjuer bokades in innan alla restriktioner infördes, skillnaden blev att de sista intervjuerna genomfördes digitalt.

Utöver detta har inte gruppen setts fysiskt i samma omfattning som tidigare, samt möten med handledaren har endast utförts digitalt. Rådande situation gör även att presentationen inte kommer genomföras som tidigare bestämts.

## 6 Slutsats

Utifrån respondenternas svar kan en bra arbetsmiljö upplevas på många olika sätt, beroende på respondenternas personlighet och bakgrund. Majoriteten av respondenterna uppskattar den sociala aspekten där sociala och roliga arbetskolligor spelar stor roll för att främja en god arbetsmiljö. Detta framgår främst av det sociala stödet som kan fås av arbetskolligorerna och möjligheten av att både det privata och sociala tar plats. Det är viktigt att medarbetare trivs bra med sina arbetskolligor.

Många respondenter antyder att en bra planering i arbetet är oerhört viktig. En bra arbetsmiljö är den som ger mer utrymme och mandat för beslutfattandet, dessutom är kommunikationen en faktor som påverkar arbetsmiljön positivt. Flexibiliteten skapar möjligheter och förbättrar därmed arbetsprestationen.

Projektledare är en yrkesgrupp som utsätts för mycket stress. Det som främst bidrar till stressen, kan summeras till tre stora bidragande stressfaktorer: oförutsägbara händelser, svårlösta problem samt höga krav. Brist på beslutsutrymme, resurser samt socialt stöd är några av anledningarna till att den höga arbetsbelastningen bidrar till stressen. Utöver detta tar respondenterna upp flera scenarion, såsom svårigheter med kunskapsöverföring och därmed även att få avlastning i form av stöttning är en utmaning.

Förbättringsåtgärder som finns för att bidra till mindre stress hos projektledare i byggbranschen är främst en förbättrad kommunikation, strategisk planering och resurssättning, avlastning vid för hög arbetsbelastning, samt utbildning. Kommunikationen är viktig dels mellan arbetskolligater, samt mellan arbetskolligater och chefen. Den strategiska planeringen och resurssättningen är betydelsefull för att kunna arbeta för en mer hållbar bransch, när det handlar om projektledares relation till stress och arbetsbelastning. Avlastning och tid för återhämtning och fysisk aktivitet är även något som ses som en viktig åtgärd. Att utbilda personal inför svåra beslut och situationer är värdefullt, framförallt för personer som har en kortare erfarenhet inom yrket.

## **6.1 Förslag på åtgärder i arbetet för en bra arbetsmiljö**

Efter genomfört arbete anser gruppen att det finns fler aspekter som kan ha en stor betydelse, för att fortsätta förbättra den psykosociala arbetsmiljön. Ett samband sågs mellan antal år erfarenhet och upplevd stress. Ett flertal respondenter ansåg att bidragande stressfaktorer minskat med erfarenheten som projektledare. En eventuell stressreducerande åtgärd kan vara att introducera verktyg för att enklare kunna hantera kommande situationer. Detta kan exempelvis införas under upplärningsfasen. Tillföring av resurser gällande fler individer till ett projekt eller ersättning av existerande projektledare, ansågs oftast problematiskt. Detta för att kunskapsöverföringen anses vara komplex och otillräcklig. Metoder som kan effektivisera och förenkla denna process bör undersökas vidare.

## 7 Rekommendationer till framtida studier

Syftet med rapporten var att undersöka projektledarens psykosociala arbetsmiljö inom samhällsbyggsektorn. Rapporten bygger delvis på individuella intervjuer med 13 projektledare från sex företag. Detta medför att rapporten endast omfattar en begränsad del av forskningsområdet. För en mer omfattande undersökning rekommenderas att framtida studier intervjuar fler projektledare från olika företag, och en större mängd respondenter. Det skulle också kunna vara av intresse att specificera studien beroende på entreprenadform. Exempelvis myndigheter och kommunala företag kontra konsultverksamheter.

Gruppen anser också att en fortsatt forskning möjligtvis kan lägga mer fokus på sambandet mellan erfarenhet och medarbetarens beteende vid stressade situationer. Att fördjupa studien och undersöka om olika individers personligheter kan uppleva liknande situationer och uppfatta olika stressnivåer. Ett större fokus på psykologin bakom individers beteenden och reaktioner. Detta anses påverka synsätten kring den psykosociala arbetsmiljön i stort, och är därmed något som bör beaktas närmare i vidare undersökning.

## 8 Referenslista

Abrahamsson, L. & Johansson, J. (2007). *Det goda arbetet- en obsolet vision eller... Arbetsmarknad och Arbetsliv* årg 13, nr 1. Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:5567/FULLTEXT01.pdf>

Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2020). *The construction industry in the fourth industrial revolution: Proceedings of 11th construction industry development board (Cidb) postgraduate research conference*. Hämtad från <https://link-springer-com.proxy.lib.chalmers.se/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-26528-1.pdf>

Aitken, A. & Crawford, L. (2007). *Coping with stress: Dispositional coping strategies of project managers*. *International Journal of Project Management*, 25 (7) 666-673, hämtad från <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0263786307000361?token=11DAC17919E7D090A5C48D46C1FF84D38D54C2787821129B080F640CE94ADA93B75DF495FA831D1EB67D195AE53B26AC>

Angelöw, B. (2006). *Arbetsglädje - att skapa större arbetslust*. Lund: Studentlitteratur.

Arbetsmarknadsstyrelsen (AFS 1980:14). (1980). "Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön". Hämtad från <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/psykiska-och-sociala-aspekter-pa-arbetsmiljon-foreskrifter-afs1980-14.pdf>

Arbetsmiljöforum. (u.å.). *Psykosocial arbetsmiljö*. Hämtad från <https://www.arbetsmiljoforum.se/arbetsmiljoe/psykosocial-arbetsmiljoe/>

*Arbetsmiljölagen (1977:1160)*. Riksdagsförvaltningen. (u.å.). *Svensk författningssamling 1977:1977:1160 t.o.m. SFS 2019:614—Riksdagen*. Hämtad från [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmiljolag-19771160\\_sfs-1977-1160](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmiljolag-19771160_sfs-1977-1160)

Arbetsmiljöverket. (2015). "Huvudsakliga risker vid byggnads- och anläggningsarbeten". Hämtad från <https://www.av.se/produktion-industri-och-logistik/bygg/risker-vid-byggnad--och-anlaggningsarbeten/>

Arbetsmiljöverket. (2016). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön- viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö*. Hämtad från <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf>

Arbetsmiljöverket. (2020). "Säkerhetskultur- ett samspel mellan människor och riskstyrning". Hämtad från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och->



[inspektioner/arbets-med-arbetsmiljon/sakerhetskultur---ett-samspel-mellan-manniskor-och-riskstyrning/](#)

Arbetsmiljöverket. (AFS 2015:4). *Organisatorisk och social arbetsmiljö: Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/>

Arbetsmiljöverket. (u.å.) “*Förebygg arbetsrelaterad stress*”, (ADI 688). Hämtad från <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyror/forebygg-arbetsrelaterad-stress-broschyr-adi688.pdf>

*Arbetstidslagen* (SFS 1982:673). Hämtad från [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetstidslag-1982673\\_sfs-1982-673](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetstidslag-1982673_sfs-1982-673)

Boverket. (2016). *Reviderad prognos över behovet av nya bostäder till 2025* [Elektronisk resurs]. Boverket. Hämtad från <https://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2016/reviderad-prognos-over-behovet-av-nya-bostader-till-2025.pdf>

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Byggläderskap. (2014a). *Byggbranschen och samhället*. Hämtad från <http://byggladarskap.se/wp-content/uploads/byggbranschen-och-samhallet.pdf>

Byggläderskap. (2014b). *Roller och yrken i byggprojekt*. Hämtad från <http://byggladarskap.se/wp-content/uploads/byggprojektets-yrkesroller.pdf>

Carver, C & Connor-Smith, J (2009). *Personality and Coping*. Hämtad från <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.093008.100352>

Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

Elofsson, S., Lundström, T., & Shanks, E. (2015). *High job strain among social work managers and its relation to perceived work situation*. *European Journal of Social Work*, 19(5), 664–678. Hämtad från <https://doi.org/10.1080/13691457.2015.1032894>

Europeiska arbetsmiljöbyrån (2002). *Arbetsrelaterad stress*. Hämtad från <https://osha.europa.eu/sv/publications/factsheets/22>

Forslin, J. & Hansson, R. (1978). *Psykosocial arbetsmiljö: förslag till forskningsprogram för byggnadsbranschen*. Stockholm: Statens råd för byggnadsforskning.

Glise, K., Lindegård Andersson, A., & Jonsdottir, I. H. (2011, september 6). *Fysisk aktivitet bra mot stress-relaterad psykisk sjuklighet*. Läkartidningen. Hämtad från <https://lakartidningen.se/tema-livsstil-och-psykisk-ohalsa-1/2011/09/fysisk-aktivitet-bra-mot-stressrelaterad-psykisk-sjuklighet/>

Gluch, P. (2009). *Hållbart byggande och projektbaserad organisering - en studie av organisatoriska flaskhalsar*. Chalmers University of Technology. Hämtad från [http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/local\\_100665.pdf](http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/local_100665.pdf)

Hermansson, J., & Wertwein Samuelsson, S. (2018). *Har lärare en viss personlighet? : En kvantitativ studie*. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-80556>

Holmgren, K, Fjällström Lundgren, M, Hensing, G (2010) *Tidig identifiering av arbetsrelaterad stress*. Hämtad från [https://medicine.gu.se/digitalAssets/1380/1380667\\_1308075\\_rapport\\_tidig-projektet.pdf](https://medicine.gu.se/digitalAssets/1380/1380667_1308075_rapport_tidig-projektet.pdf)

Hultberg, A. (2007). *Ett hälsosammare arbetsliv – Vägledning för goda psykosociala arbetsförhållanden*. Socialmedicinsk tidskrift, 84(2), 114–122. <http://socialmedicinsktidskrift.se/smt/index.php/smt/article/view/613/433>

Hällgren, M. (2009). *Avvikelsens mekanismer: observationer av projekt i praktiken*. Diss. Umeå: Umeå universitet, 2009. Umeå. Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:201596/FULLTEXT01.pdf>

Johansson, B., Frick, K. & Johansson, J. (red.) (2004). *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Jørgensen, L., & Åsgård, T. (2019). *Trust and control in project management*. *Procedia Computer Science*, 164, 397–406. Hämtad från <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.199>

*Lag om medbestämmande i arbetslivet* (SFS 1976:580) Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet. Hämtad från <https://lagen.nu/1976:580>

Landin, A. (2000). *Impact of Quality Management in the Swedish Construction Process*. Department of Construction Management, Lund Institute of Technology. Hämtad från [http://www.lth.se/fileadmin/byggnadsekonomi/research/doctoral\\_thesis/Landin\\_Anne.pdf](http://www.lth.se/fileadmin/byggnadsekonomi/research/doctoral_thesis/Landin_Anne.pdf)

Lindegård, A., Wastensson, G., Hadzibajramovic, E., & Grimby-Ekman, A. (2019). *Longitudinal associations between cardiorespiratory fitness and stress-related exhaustion, depression, anxiety and sleep disturbances*. BMC Public Health, 19. Hämtad från <https://doi.org/10.1186/s12889-019-8081-6>

Ljungblad, A-M & Näswall, K (2004). *Kan socialt stöd och coping mildra effekterna av stress på ohälsa?* Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:300377/FULLTEXT01.pdf>

Lundberg, A & Jankulov, M (2012) *Stress - samband mellan stress och personlighet, upplevd kontroll, samt socialt stöd*. Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:602036/FULLTEXT01.pdf>

Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). *Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions*. Human Performance. Hämtad från <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08959285.1998.9668029?needAccess=true&>

*Mål för folkhälsan* (2002/03:35). Stockholm: Socialdepartementet. Hämtad från <https://data.riksdagen.se/fil/4324E0A2-E80C-4D2A-B1A4-6951B487E7FE>

Nationalencyklopedin. (u.å.). *Stress*. Hämtad från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/stress>

Nilsson, A. (2008). *Projektledning i praktiken: Observationer av arbete i korta projekt*. Diss. Örebro: Örebro universitet, 2008. Umeå. Hämtad från <https://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:1118231/FULLTEXT01.pdf>

O'Donnell, E. (2014). *Fem-Faktor modellen och stress: Personlighet som prediktor för upplevda påfrestningar?* Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mdh:diva-27553>

Projektledning. (u.å.). *Projektledare*. Hämtad från <https://projektledning.se/projektledare/>

SBU (2014). *Arbetsmiljöns betydelse för symtom på depression och utmattningssyndrom: en systematisk litteraturöversikt*. Stockholm: Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU). Hämtad från



Figur 2. Hämtad från: Karasek RA, Theorell T. Healthy Work. New York: Basic Books; 1990.

# Bilagor

## Intervjuguide

**Fråga 1.** Hur länge har du arbetat på företaget?

**Fråga 2.** Vad har du för arbetsuppgifter?

**Fråga 3.** Arbetar du mycket självständigt? Eller mest i grupp?

**Fråga 4.** Hur många projekt brukar vara igång samtidigt?

**Fråga 5.** Hur många timmar i veckan brukar du genomsnittligen arbeta?

**Fråga 6.** Vad är en bra arbetsmiljö för dig?

**Fråga 7.** Vad tycker du om din arbetsbelastning?

**Fråga 8.** Om hög belastning, tror du att företaget känner till detta?

**Fråga 9.** Hade du kunnat berätta detta för dem och bli hörd?

**Fråga 10.** Vad hade företaget kunnat göra annorlunda?

**Fråga 11.** Upplever du att du får stöd från dina arbetskamrater vid behov av en hög arbetsbelastning?

**Fråga 12.** Kan du släppa ditt arbete när din arbetsdag är slut?

**Fråga 13.** Anser du att ditt jobb kan medföra stress?

**Fråga 14.** (Om ja), är denna stress konstant eller periodvis?

**Fråga 15.** Vad är det som gör dig stressad?

**Fråga 16.** Om du har känt dig stressad under en längre period, hur hanterar du det?

**Fråga 17.** Om det skulle bli för stressigt, finns det möjlighet att få avlastning/hjälp?

- Vem/vilka kan du vända dig till då?

**Fråga 18.** Som projektledare, tror du att stress är vanligt förekommande?

- Hur hade det kunnat förbättras?

**Kompletteringsfråga: Fråga 19.** Hur lång erfarenhet har du inom yrkesgrupp som projektledare?

## Sammanställning av intervju med respondent 1 på företag A

Respondent 1 har arbetat på företag A i precis ett år och det är personens första anställning efter avslutad utbildning. Respondentens arbete innebär främst projektledning inom hus och titeln som innehas är projektledare. Personen har ca tre projekt igång samtidigt, medan vissa av respondentens kollegor kan ha upp till 20 projekt igång samtidigt. En genomsnittlig arbetsvecka innefattar mellan 40–60 timmar. Att vissa veckor innebär mer än 40 timmar behöver dock inte betyda att det är jobbigare än en vecka med 40 timmars arbetstid. *Citat: "En 60 timmars arbetsvecka med bra arbetsuppgifter kan vara mer chill än en 40 timmarsvecka med jobbiga uppgifter."*

Viktiga faktorer för en bra arbetsmiljö är en miljö där det privata och sociala får ta plats. Arbetsbelastningen kan variera enormt. Ibland är den jobbig och väldigt stressig, medan den ibland är väldigt flexibel och lagom. Många stora deadlines och beslut påverkar stressen negativt. När arbetsbelastningen anses vara hög är kollegornas stöd av stor betydelse.

*" Stressen är redan där innan man frågar om hjälp, i detta läge är man redan i full gång."*

Respondenten kommer med förslag till en åtgärd som företaget hade kunnat göra för att minska arbetsbelastningen och därmed stressen på arbetet, främst för konsulter. Att när chefen väljer bland uppdrag, se till att uppdragen inte synkar gällande beslut och deadlines. Detta på grund av att det ofta är mindre att göra i början, och massor av arbete på slutet. Fokusera på hur uppdragen ser ut, tänk på personalen och inte bara på kompetensen.

Under intervjun framgick det att möten är en mycket tidskrävande del av respondentens arbete. Respondenten nämner att en arbetsvecka ibland kan bestå av 75% möten, och då ska det dessutom hittas tid till de vanliga arbetsuppgifterna. För att minska stressen föreslogs därför att korta ner på mötena.

Respondenten upplever att det är svårt att släppa arbetet vid dagens slut. En av de bidragande faktorerna till detta är att mail kan anlända kvällstid och ibland till och med vid nattetid. Även mail som kommer på helgen upplevs som bidragande till stress, då en förberedelse inför måndagen önskas.

*"Jag fick ett tips när jag började och det var att inte svara på mail efter klockan 17."*

Mycket av jobbet går att göra hemifrån, exempelvis via Skype, telefon och mail, detta tycker respondenten är både positivt och negativt. En av de negativa sakerna är att det kanske gör att sjukanmälan mer sällan sker vid dåligt mående, eftersom det faktiskt går att göra väldigt mycket hemifrån.

Det som främst bidrar till stress är när nya oväntade problem uppkommer eller svåra frågor ställs. Det som medför stress i dessa situationer är enligt respondenten, att det inte är självklart hur det ska lösas. Därför vore det enligt respondenten värdefullt med någon typ av utbildning inför viktiga beslut. En annan stressfaktor är att det är svårt att ersättas, eftersom det är så mycket information som innehas i huvudet och mycket som pågår samtidigt, vilket gör att det inte går att överlämna saker till någon annan för att få avlastning.



## Sammanställning av intervju med respondent 2 på företag A

Respondent 2 har arbetat på företag A i drygt ett år. Efter två veckors upplärning på arbetet fick respondenten sin roll på företaget. Personen började det första uppdraget tillsammans med en annan person. De två speglade varandra, då de båda två var med på allt tillsammans, sedan fick respondenten ta över mer och mer.

Respondentens arbete omfattar bland annat samordning mellan massa tekniker, vilket just nu innebär massa olika grupper som ska in med sitt arbete på olika ställen på Västlänken, och vägledning i stort sett. Personen arbetar just nu med fyra olika projekt samtidigt, där tre har med olika delar i Västlänken att göra och ett är utomstående Västlänken. I dessa projekt arbetar respondenten mycket självständigt, men också väldigt tajt med en annan projektledare. Respondenten och den andra personen "speglar varandra". Är det exempelvis någon av dem som har dubbelbokade möten, så hjälps de åt. Respondentens arbetstimmar varierar veckovis och genomsnittligen arbetas det 22–32 timmar i veckan, då respondenten även studerar samtidigt. Andra veckor blir det även heltidsjobb, men personen är noga med att det inte går över 40 timmar i veckan. I vissa tuffa perioder kan det dock bli mer än 40 timmar, personen var med om två 60 timmars arbetsveckor i januari exempelvis, men det är inget som är vanligt förekommande.

En bra arbetsmiljö för respondenten innebär att ha roligt och trivas med sina arbetskamrater. Något annat som är viktigt är att det ska gå att se utomhus ifrån kontoret samt att ha bra ljus på arbetsplatsen. Planering är också väldigt viktigt, när personen vet vad som ska göras under arbetsdagen och allt är tydligt uppstaplat.

*“En god arbetsmiljö har inte stress, sen så mår jag bra av lite stress ibland, när man måste prestera och det ligger lite vikt på axlarna, att nu måste jag verkligen jobba, det är kul. Men när det blir för mycket, det är inte bra.”*

Personen betraktar sin arbetsbelastning som “perfekt” där personen syftar på att avlastning kan fås när det upplevs väldigt stressigt. Den andra projektledaren som respondenten arbetar väldigt tajt med och respondenten själv, är väldigt raka mot

varandra i deras kommunikation. Är det så att respondenten inte mår bra en dag, det kan vara stressrelaterat, är det inga problem att sjukskriva sig och gå hem för dagen.

*“Men jag gillar också att ha mycket. Jag har alltid varit sån, att jag kanske inte bara nöjer mig med att gå i skolan och kanske träna, utan då arbetar jag extra som tränare och har ett extrajobb på det liksom, också kanske jag läser någon extra kurs. Jag mår bra när jag har att göra. Och det är väl lite samma sak på jobbet, men det är viktigt att faktiskt kunna säga ifrån när man känner att det börjar bli för mycket, och det har jag gjort.”*

I de perioder då det arbetas väldigt mycket går det inte att släppa arbetet när arbetsdagen är slut, då är arbetet i huvudet dygnet runt. Jobbtelefonen är på och mailen hålls koll på, för att respondenten vet att någon kan och kommer att höra av sig. Det beror alltså mycket på vad det är för period projektet är i.

*“Nu på vardagarna, jag kan ju släppa det, sen om jag alltid väljer att göra det, det är inte alltid. Men det är mycket för att ju mer jag kan göra innan i huvudet, desto bättre kan mitt resultat bli sen. För då kan jag tänka ut lösningar på problem.”*

Respondenten tycker att sitt arbete periodvis kan medföra stress och har själv varit med om att gå in i väggen under sin studieperiod. *“Jag är väldigt bra att lyssna på mina stressnivåer, och jag skulle aldrig låta det gå så långt så att jag går in i väggen igen. För det är inte kul att vara där.”* Blir det för mycket att göra, ser personen till att hantera det direkt, och eventuellt sjukskriva sig den dagen, inte ha något digitalt i sin närhet samt gå ut i skogen eller träna.

Det är också viktigt att hålla koll på andras stressnivåer.

*“För vissa folk har aldrig upplevt dem, så de vet inte när de trillar dit. Och det är väl problemet i sådana här stora projekt, för att vissa folk bryr sig väldigt, väldigt mycket om andra, och så sätter de sig själva åt sidan så himla mycket, det är en väldigt fin egenskap, men du förlorar dig själv”.*

Det som stressar personen är när det kommer upp oväntade saker som inte går att kontrollera själv, och heller inte har kunskapen till att utföra det på egen hand. När det blir för stressigt under en period är det viktigt för personen att träffa sina vänner, att

prata om stressen och träna. Vid för hög stress hjälper arbetskamraterna till, det är dock inte alltid så lätt att skicka vidare kunskap som finns i huvudet. Just nu har dock respondenten som sagt en unik möjlighet att jobba väldigt tajt med en annan person. Respondentens uppfattning är att stress är väldigt förekommande i yrket som projektledare. Projektledaren har blivit vald att sköta ett projekt, det är någon "över" som tänker att "den här personen klarar det", då blir personen glad och vill visa att personen faktiskt kan klara av det.

Som förbättringsåtgärder tror respondenten mycket på att folk ska ha en öppenhet till att faktiskt lära känna varandra. Detta kan göra att folk blir mer personliga och ärligare. Det gör att det blir mycket lättare att öppna upp sig om det är så att stress förekommer och avlastning eventuellt behövs. Att säga till sina chefer vid stressade situationer gör också en stor skillnad, det skapar en tillit som är viktig. Det är också viktigt att prioritera sin fritid. Att träna, meditera, jobba i trädgården och träffa kompisar exempelvis.

### **Sammanställning av intervju med respondent 3 på företag B**

Respondent 3 har arbetat som projektledare på företag B i ett och ett halvt år. Respondenten arbetar med VVS, inom byggprojekt och ombyggnation, främst i fastigheter och skolor. Respondenten arbetar enbart självständigt, men använder sig dock utav stöd när det behövs. Vanligtvis brukar respondenten jobba med 10 - 20 projekt åt gången. Respondenten arbetar cirka 45 timmar i veckan, där upplägget av arbetet styrs själv. *“En bra arbetsmiljö är raka motsatsen till det experter säger. Mycket att göra och lite kaos. Bra arbetskolligor spelar stor roll”*. Respondenten upplever att en bra arbetsmiljö har en hög arbetsbelastning i samverkan med lite oreda. Likväl upplever personen att bra arbetskolligor utgör en stor roll.

Däremot anser respondenten att den dagliga arbetsbelastningen är ganska lagom av den orsaken att företaget ständigt gör avstämningar. För att uppnå en förbättrad arbetsmiljö tycker personen att arbetsplaneringen bör förbättras, då försenade arbeten ökar arbetsstressen. Inom perioder med hög arbetsbelastning har respondenten både tagit emot stöd samt erbjudit stöd till sina medarbetare. Det kan även förekomma att respondenten får ta in extern hjälp, men endast om resurserna är tillräckliga.

Respondenten upplever att stressen som projektledare enbart är periodvis. När stressen väl uppkommer, är det vid oförutsägbara händelser. Respondenten tycker att jobbet som projektledare kan medföra stress, speciellt om projektledaren inte kan släppa arbetet efter jobbet. Då projektledarrollen är väldigt bred med ett stort ansvarstagande anser personen att rollen inte är anpassad för alla personer. För att minska på stressen krävs det att planering, enligt respondenten.

## Sammanställning av intervju med respondent 4 på företag C

Respondent 4 har arbetat på företag C i tre månader. Personen arbetar som projektledare inom nyproduktion och lägenheter. Tre till fem projekt brukar vara igång samtidigt. En genomsnittlig vecka brukar personen jobba 40 timmar.

En bra arbetsmiljö anses vara där det går att påverka själv och respondenten har ett tydligt ansvar och mandat. Då personen endast arbetat på företaget i tre månader är det svårt att veta vad som tycks om arbetsbelastningen, det tas därför upp reflektioner om tidigare arbetsplats och en generell bild av yrket som projektledare. Arbetsbelastningen för projektledare beskrivs som en sinuskurva. Vissa dagar är det lugnt, medan andra dagar är hektiska. Om arbetsbelastningen är konstant anser respondenten att något fel görs, eftersom projektledare inte har en konstant arbetsbelastning. Om arbetsbelastningen blir för hög kan personen berätta detta och bli hörd av företaget.

Respondenten anser att det generellt finns en kultur inom branschen att många arbetar mycket konstant och personens teori att det är ganska självförvällat. Många som arbetar inom branschen är högpresterande, med ett stort kontrollbehov, vilket leder till att det arbetas mycket. *“Som jag sa tidigare är projektledarrollen lik en sinuskurva. Något man kan göra annorlunda är att stötta oss speciellt vid tider med hög belastning.”* Intervjupersonen säger också att företaget inte kan dra ner på projekten, eftersom då en viss del av personalen hamnar i ett läge där de har för lite att göra.

Då projektledare enligt personen är ett ensamt yrke där det arbetas mycket var och en för sig själv, kan en kollega inte hoppa in i ens projekt och vice versa, eftersom en annan individ inte vet vad som har planerats och bestämt. Det finns därför sällan möjlighet att få avlastning av kollegor.

Respondenten anser att jobbet kan medföra stress periodvis. Stressen kommer när personen känner att den inte har kontroll själv. När det ligger hos andra att göra saker som inte blir gjorda. Maktlösheten och att inte kunna påverka är stora faktorer som leder till stress.

## **Sammanställning av intervju med respondent 5 på företag A.**

Respondent 5 har arbetat på företag A i knappt fyra år. Där består arbetsuppgifterna av projekteringsledning och projektledning. Oftast är det två eller tre projekt igång samtidigt och arbetet sker alltid i grupp. En genomsnittlig arbetsvecka för personen är ungefär 40 - 45 timmar.

Det som anses vara viktigt för att ha en bra arbetsmiljö är kollegor, stämning, kommunikation, kreativitet och att vara glad på jobbet. Arbetsbelastningen kan variera stort från vecka till vecka, men om den skulle bli hög säger personen att chefens dörr alltid står öppen. Därmed menar respondenten att både hjälp och avlastning finns om behovet skulle finnas. Dessutom erbjuds stöd från arbetskamrater genom bland annat kunskap samt hjälp inom dess expertisområde.

Respondenten tycker att rollen som projektledare medför stress. Den upplevda stressen är däremot periodvis, där svåra och otydliga uppgifter medför stress. Under en längre period av stress har respondenten möjligheten att prata med sin chef och be om avlastning. Oftast arbetar respondenten med en biträdande projektledare. En bra planering av arbetet hjälper till att minska stressen, genom att planera så att perioderna med hög arbetsbelastning inte sammanfaller i flera projekt. Personen upplever även att sena avvikelser mot planeringen medför stress.

För att uppnå en bättre arbetsmiljö och motverka stress tycker respondenten att planering och en bra kommunikation är avgörande. Personen tycker att kommunikationen, mellan företagets alla parter, utgör en betydande del för arbetsmiljön, samt den potentiella uppkomsten av stress gentemot otydlighet. Utförandet av flera olika projekt upplever respondenten leder till en omväxling samt utveckling.

## **Sammanställning av intervju med respondent 6 på företag D**

Respondent 6 har arbetat på företag D i ett år, men sammanlagt 19 år eftersom företaget blev uppköpt av ett annat företag. Personen arbetar nu som sektionschef över projektledarna i Göteborg och arbetar halvtid med intern tjänst och halvtid ute i projekt.

Just nu har personen oftast ett eller två projekt igång samtidigt eftersom det är stora projekt, men tidigare har det varit 5–6 projekt igång samtidigt. Det beror mycket på projektens storlek och skeden. En genomsnittlig jobbvecka försöker hållas till 40 timmar, men det går i perioder. Ibland är det mer, ibland är det mindre.

En bra arbetsmiljö för respondenten är när den har det ganska fritt, att personen kan vara lite där den vill och behöver vara. En grupp där det är bra stämning och bra samarbete med arbetskolligor är också viktigt. Arbetsbelastningen personen har anses vara bra, och kan till stor del väljas själv. Respondenten vill hellre att arbetsbelastningen är lite i överkant istället för underkant. Vid en för hög arbetsbelastning frågar chefen hur det går och hur personen mår.

På frågan om vad som företaget hade kunnat göra annorlunda för att minska arbetsbelastningen tycker personen att det är svårt att sätta in någon mer person tillfälligt på arbetsuppgifter. Detta på grund av att projekten går mycket upp och ner, och att vara insatt i arbetet är ett måste. Då kan det nästan vara jobbigare att bli avlastad, för att det måste förklaras vad som behöver göras. Därför föreslår personen att lyfta bort andra interna saker, som inte behöver göras just nu.

Respondenten väljer själv att inte alltid släppa sitt arbete när arbetsdagen är slut eftersom det stressar personen mindre när personen vet vad som händer. Det som gör att personen periodvis är stressad är på grund av att projektledare ofta sitter i en mellanposition, där många olika parter kräver olika saker. Att ha mycket att göra påverkar inte personen speciellt negativt när det gäller stress, det som är en stor stressfaktor är det som är utom personens kontroll.

Vid en period då personen hade mycket både privat och på jobbet börjades en halvdag ledigt tas och respondenten började dagarna med yoga, nedvarvning och komma i fas.

Personen som intervjuas säger att det pratats mycket internt om att mer ofta försöka jobba två och två i projekt, för att lättare kunna hoppa in och hjälpa till när någon blir sjuk exempelvis. Det blir lättare om fler personer är insatta i samma projekt, men det går inte alltid att lösa. På möten varannan vecka kontrolleras det vilka som har mycket att göra och vilka som har mindre att göra, och om de går att omfördela på något sätt. Detta är ett typ av förebyggande arbete. Alla vill dock inte få hjälp eftersom det ibland faktiskt kan kännas jobbigt, för att det är mycket att förklara. Tidplanerna behöver, enligt respondenten, vara längre för att minska på stressen.

*“Det är lite brist i byggbranschen och att man kanske kommer in för tidigt i en för stor roll. Att man kanske blir uppdragsansvarig efter ett år, men har egentligen inte erfarenheten att kunna ta det ansvaret. Och många vill in i rollen för fort och andra tvingas in i den för fort, och då finns det en kunskapsstress.”*



## **Sammanställning av intervju med respondent 7 på företag E**

Respondent 7 har arbetat aktivt på företag E i ett halvår, på grund av ett års föräldraledighet. Personen arbetar just nu som projektledare för tre olika projekt. Projekten handlar bland annat om att upprusta stationer, att göra dem mer tillgängliga på grund av olika EU-krav. En genomsnittlig arbetsvecka är 40 timmar.

Det blir mest jobb i grupp och storleken på gruppen varierar mycket. De arbetar i en kärngrupp som består av respondenten, en projektingenjör och en biträdande projektledare. Den biträdande projektledaren fungerar som en typ av seniort stöd och har arbetat i branschen i väldigt många år. Utöver den kärngruppen är det också en blandad mängd med olika specialister.

I en arbetsmiljö är kollegor och trivseln i arbetsgruppen väldigt viktigt för respondenten. När projektledare är oerfarna, fungerar den biträdande projektledaren som ett seniort stöd. Detta anser respondenten som en fantastisk förmån. Att arbeta i byggbranschen innebär att det är väldigt mycket krav och regler som ska följas, så hjälp och stöd med att känna att viktiga saker inte missas är viktigt, då detta är en ganska hög stressfaktor. Även arbete i trevliga lokaler bidrar till en bra arbetsmiljö.

Respondenten tycker att sin arbetsbelastning generellt är bra, den varierar lite mellan olika veckor. Att flexibiliteten är ganska stor och att personen har förtroendearbetstid ses som väldigt positivt. På företaget är det var tredje vecka pulsmöten där var och ens arbetsbelastning tas upp, bra rutiner för hur uppfattningen av hur läget är just nu finns, och respondenten känner att den blir lyssnad på.

Vad företaget hade kunnat göra annorlunda vid en för hög arbetsbelastning är att dela upp projekt i delprojekt, och om en individ, som respondenten, har mindre projekt, så kanske det går att lämna över ett projekt till en annan projektledare. Det händer relativt ofta att projekt byter projektledare på grund av exempelvis arbetsbelastning eller föräldraledighet. På pulsmötena brukar det vara runt 15 projektledare och det är ofta någon annan som stött på ett liknande problem som respondenten själv, så det finns många att fråga. Detta gör att personen känner att den har stöd av sina kollegor.

För det mesta kan respondenten själv släppa sitt arbete när arbetsdagen är slut, dock anser personen att om en individ har svårt att släppa kontrollen och gå hem för dagen, finns det alla möjligheter till att oroa sig i byggbranschen, för att det kan förekomma mycket nattarbeten med mera.

*“Så att om man har den läggningen, att man tycker att det är svårt att släppa, gå hem och lämna ansvaret till någon annan så tror jag att man lätt kan bli stressad. Så det är ju lättare om man arbetar i en verksamhet som stänger ned fredag eftermiddag, och det mer eller mindre inte kommer hända något förrän måndag morgon. Men så är det inte i den här branschen. “*

Respondenten anser själv att jobbet periodvis kan medföra stress, men det stora problemet är inte arbetsbelastningen, utan den största stressfaktorn är när respondenten inte har koll på läget och inte vet om det är något personen missar.

Som förbättringsåtgärd tror respondenten att det är svårt som arbetsgivare att göra annat än att se till att ta till hjälp, dock är det inte alltid lätt att få personer att ta till den hjälpen och få dem att släppa på kontrollen. Något annat som personen tror är viktigt för sin egen del är att svara på frågan vad som är roligt med ens jobb. Detta medför att en annan stämning uppnås, eftersom det lätt blir att det pratas om stress.

## Sammanställning av intervju med respondent 8 på företag E

Respondent 8 har arbetat på företag E i sammanlagt ungefär 25 år och arbetar just nu som senior projektledare inom investering. Personen arbetar främst med lite större infrastrukturprojekt. Respondentens arbete är självständigt, men på grund av komplexiteten i projekten krävs det även stöd från olika specialister. Eftersom det är stora projekt som respondenten arbetar med är det oftast ett projekt åt gången, eller max två. Är det mindre projekt kan det bli uppemot tre projekt åt gången. Respondenten försöker i regel hålla sig till att jobba 40 timmar i veckan, men det kan variera. Det beror på vilket skede projektet befinner sig i och vilka förutsättningar det finns för respektive projekt.

En bra arbetsmiljö är *“när allting går som på räls”*. När planeringen håller och det finns en handlingsplan för de risker som radas upp. Arbetsbelastningen just nu tycker personen är okej. Det är mycket som spelar in i hur arbetsbelastningen är. Det varierar med vilket projekt individen arbetar med, hurdan chefen är samt hur skickliga leverantörerna är. Alltså är det ganska mycket som spelar in. När arbetsbelastningen varit för hög har arbetsgivaren vetat om det. Vid ett tillfälle då den var för hög var det *“extrem fokus på att leverera”*. Vid sådana tillfällen hjälps arbetskollegor åt på företaget och stöttar varandra.

När arbetsdagen är slut kan respondenten släppa arbetet, men så har det inte alltid varit.

*“Men det är någonting man får lära sig genom åren, och jag har övat mig på det en hel del, för att kunna släppa jobbet när jag går hem. Jag kan förstå att yngre kollegor har det lite svårare, för det tar tid att lära sig att hantera stress, speciellt om man är ansvarig för någonting.”*

Respondenten anser att jobbet periodvis kan medföra stress. Det värsta är vid en situation då det samtidigt är stressigt hemma. Där olika delar i livet ska vara i balans, kan det bli väldigt stressigt om det är kris i alla olika delar. Men är det bra i privatlivet och tid finns för det sociala livet, så är det mycket lättare att hantera, om det är stressigt på jobbet. Det som gör personen stressad är om det dyker upp situationer som inte går att påverka eller kontrollera. En brist på resurser är även det en stressfaktor. För

att hantera stress är träning och yoga väldigt bra, och att kunna prata med någon om stressen, exempelvis ens partner eller en kompis. Det är viktigt att kunna släppa jobbet på helger och skapa tid för återhämtning. Att identifiera vad det är som orsakar stressen är också viktigt, så att när stressen uppkommit, har rätta verktyg för att hantera den. Vid för mycket stress känner respondenten att det absolut inte är några problem att få hjälp och stöd från sin arbetsgivare.

På senare tid har det, enligt respondenten, blivit mer uppmärksammat att hantera den psykosociala arbetsmiljön i branschen. *“Tidigare skulle jag ändå vilja påstå att branschen har präglats av machokultur, man ska bara bita ihop och tuffa på. Nu är man mycket mer medveten.”* Dock är människor mer uppkopplade i dagens samhälle, vilket gör att individer förväntas vara tillgängliga att kunna hantera frågor även utanför arbetstid, vid exempelvis krissituationer. Detta har gjort att gränsen mellan arbete och fritid anses ha blivit suddigare.

Förbättringsåtgärder för att minska på stressen i branschen är att beställaren alltid bör göra en avvägning och analys på vad som är en vettig byggtid, så att det inte blir för tajta och orealistiska tider. Även att ha någon form av sammankomster där det uppmärksammas om den psykosociala arbetsmiljön och stress. Chefer har idag en skyldighet att årsvis, och kanske ibland lite oftare, ha avstämningar med sina anställda, där frågan om stress och den psykosociala arbetsmiljön lyfts.

*“Samverkan är jätteviktig. Väl genomförd samverkan leder till ett bra samarbete mellan beställare och leverantör. I början av ett kontrakt ägnar vi lite tid åt att lära känna varandra, enas kring gemensamma mål för projektet. Under projektets gång genomför vi regelbundna avstämningar med fokus på vad som fungerar bra och vad som behöver förbättras. Kort sagt ser jag samverkan som förebyggande konflikthantering “.*

## Sammanställning av intervju med respondent 9 på företag B

Respondent 9 har arbetat på företag A i ungefär tre och ett halvt år. Personens arbete innefattar både roller som projektledare och biträdande projektledare inom nyproduktion. I olika roller kan arbetsuppgifterna variera enormt, men brukar innefatta administration, möten och uppsikt under produktion. Arbetet i sig, anser personen främst är självständigt, men rollerna det finns samarbete med, ofta blir som ens kollegor.

Genomsnitt så brukar en arbetsvecka ligga på 40 timmar, men bara ett par månader tillbaka låg den på 50 - 55 timmar. Oftast är det cirka fem projekt igång samtidigt, beroende på storlek och omfattning. Respondenten nämner att fritt arbete är en viktig aspekt till en bra arbetsmiljö. Med andra ord tror respondenten att det får folk att trivas på sin arbetsplats och då bidrar till en bra arbetsmiljö.

Vid frågan om arbetsbelastningen svarade respondenten att den är hanterbar. Dock har den tidigare varit väldigt hög under en längre period. När den var hög kunde respondenten vända sig till sin chef för att hitta en lösning. *“Avlastning på något sätt hade nog kunnat lösas, men det är inte alltid den bästa lösningen.”* Enligt respondenten har projektets skede en stor betydelse gällande avlastning. I en förstudie eller eventuellt projekteringen funkar det betydligt bättre, än i produktion. För det sistnämnda skedet är det oerhört svårt, på grund av all kunskap som måste återföras till den som ska ta över. Ett tag var respondenten sjukskriven på heltid, men fortsatte att projektleda ett av projekten. Anledningen till detta var att respondenten upplevde det enklare att genomföra projektet, istället för att föra över all kunskap samt detaljer gällande projektet. Med denna svåra kunskapsöverföring tycker respondenten att det är svårt för arbetsgivarna att hitta en effektiv lösning.

Oftast kan respondenten släppa sitt arbete när arbetsdagen är slut. Ibland kan det komma perioder som gör det svårare. Den största anledningen till detta är situationer som personen inte själv kan påverka. Stress är definitivt något respondenten anser jobbet kan medföra. I början av anställningen var den konstant, men har nu gått över till att vara periodvis. En av faktorerna som bidrar till stress är respondentens höga krav på sig själv. Men även att samtliga projekt ingår i den offentliga sektorn, som

ibland kan medföra en del press och utdragna beslut. För att hantera stress brukar respondenten försöka ta en dag i månaden ledigt. Även att fokusera på träning, lyssna på musik och podcasts. *“Träning är A och O”*.

Som en förbättringsåtgärd anser respondenten att två projektledare i samma projekt, kan göra skillnad. Förslagsvis en projektledare tillsammans med en biträdande projektledare. Med ett samarbete menar respondenten de två personerna kan komplettera- och stötta varandra. En viktig sak att poängtera i dessa lägen, enligt respondenten, är att den biträdande projektledaren skall få säga sitt och vara en del av beslutsfattandet. Om motsatsen sker kan arbetet bli betydligt mindre motiverande och mer frustrerande när det inte går att ha en egen åsikt.

## Sammanställning av intervju med respondent 10 på företag F

Respondent 10 har arbetat på företag F i totalt sju år och arbetar just nu som projektutvecklare för bostäder, både flerbostadshus och småhus. Det innebär i stora drag ett ansvar från att marken köps till att det finns en färdig produkt att lämna över till kunden. Det blir mest jobb i grupp, där storleken på gruppen beror på vilken fas projektet är i, det kan vara mellan 3–25 personer i teamet. Antal projekt som är igång samtidigt beror också på projektens storlek och vilken fas dessa är i, men oftast mellan ett och tre. Arbetstid per vecka är i snitt 40 timmar, men vissa veckor kan det bli 50 timmar och ibland 30 timmar, så även här varierar det en hel del.

En bra arbetsmiljö för respondenten handlar mycket om att ha rätt resurser i projekten, så att möjlighet att faktiskt göra sitt jobb finns, på den tiden som är satt. Att personen har kollegor som den trivs med och har en chef som vet vad som görs på dagarna är också viktiga parametrar.

Sedan respondenten började jobba i branschen har det endast varit högkonjunktur och därmed väldigt mycket att göra. Det har alltid gått att jobba dubbelt så mycket än vad som har gjorts, så det är väldigt viktigt att själv se till att det inte arbetas för mycket.

Just nu anser inte respondenten att arbetsbelastningen är för hög, men vid vissa tillfällen har den absolut varit det.

*“Och då har det nog varit en kombination av att man väldigt fort efter examen fått ett ganska stort ansvar över stora projekt som är ganska komplexa och att det har varit ett ganska stort glapp med att man inte har de erfarenheterna som kanske krävs för att rodda det.”*

Som förslag på vad företaget hade kunnat göra annorlunda vid en för hög arbetsbelastning, är det att från chefsnivå försöka ha en bättre strategisk planering och resurssättning. Detta har tagits upp mycket på respondentens kontor. Även att chefer kanske ska försöka att vara lite modigare och våga sätta ned foten. Att det kanske också går att resurssätta annorlunda och våga ta ifrån någon ett projekt, om personen har för mycket att göra. Det är inte alltid lätt för personen själv att uppfatta

att det blir för mycket att göra när personen väl sitter i det, därför behövs det någon som är lite mer rationell.

Respondenten har arbetat ganska aktivt med att släppa sitt arbete när arbetsdagen är slut, eftersom det periodvis kan vara väldigt svårt. För att lättare kunna släppa jobbet har personen exempelvis en privat mobil och en jobbmobil, detta är för att inte hela tiden känna sig kontaktbar eller råka gå in och kolla på jobbmailen.

Jobbet medför periodvis stress och det är viktigt för respondenten att den är just periodvis och inte konstant. Detta har personen koll på, för det går alltid att jobba mer. *“Så det handlar jättemycket om att man behöver hitta en balans som funkar “.*

Det som gör respondenten stressad är bland annat vid upplevelsen att det inte finns tillräckligt med tid, och ofta i kombination med att det dyker upp oväntade saker som behöver göras. När målen för veckan i ett projekt inte uppnås och när teamarbetet mellan projektmedlemmar inte fungerar är också stressfaktorer. Vid en längre period av stress så har respondenten en dialog med sin chef och försöker komma fram till anledningen till stressen. Det finns möjlighet att få hjälp och avlastning, men personen menar på att det inte alltid är så att det behövs ha in fler personer i ett projekt, utan det handlar snarare om att: *“Man behöver känna att allt inte ligger och vilar på ens axlar.”* Att få backning i de olika beslut som tas är också värdefullt.

Respondenten tror att det är vanligt förekommande med stress som projektledare. Det som kan förbättra detta är god framförhållning i vilka aktiviteter det är som ska göras, tider osv.

*“Men jag tror generellt att tempot har skruvats upp väldigt mycket känns det som i vår bransch de senaste 10 åren. Att antingen så är det högkonjunktur eller så är det inget att göra. Så det är väl det som hade varit intressant, att försöka hitta ett sätt för företag att driva projekt som är lite mer hållbart på sikt, man tänker mycket här och nu.”*

Något annat som respondenten har reflekterat över är att unga individer i branschen kanske sätts på för stora och komplexa projekt. *“Man växer ju med ansvar, men man drunknar ju om det blir för mycket.”*



## **Sammanställning av intervju med respondent 11 på företag E**

Respondent 11 har arbetat på företag E i ungefär ett och ett halvt år. Personen arbetar som projektledare och samordnar därmed projekten. Individen anser sig ha relativt lite detaljkännedom om allt och kan jämföras med att vara "spindeln högst upp i nätet". Respondenten arbetar mest i grupp, där ca 75% av tiden utgörs av möten. Under en genomsnittlig vecka är målet att arbeta minst 40 timmar. Enbart ett projekt är igång åt gången och detta upplägg är vad respondenten anser är optimalt. Respondenten nämner även att det inte är lämpligt med flera projekt i denna storleksordning parallellt åt gången.

Intervjupersonen anser att arbetet kan släppas vid dagens slut, och endast vid akuta situationer kan undantag förekomma. Från en entreprenörs bakgrund, med en hög arbetsbelastning, anser respondenten att arbetsbelastningen är ganska lagom av den anledningen att respondentens nuvarande arbete erbjuder mer resurser. Om arbetsbelastningen i vissa fall känns för hög anser personen att företaget känner till detta. Med hjälp av den biträdande projektledare upplever respondenten att stöd fås i arbetet fullt ut. Dock uttrycker sig respondenten att konsulter troligen inte får samma befogenheter och möjligheter till stöd.

Respondenten anser att arbetet som projektledare kan medföra stress, dock anser personen att denna stress främst är periodvis. Respondenten upplever att det blir stressigt när oväntade situationer uppstår. Alltså situationer där respondenten inte alltid har kontroll över vad som sker. Om respondenten känt sig stressad under en längre tid, reflekterar personen huruvida det går att påverka eller inte. Dessutom anser respondenten att det är viktigt att koppla av i form av fritid, träning och att inte tänka för mycket på jobbet. Som förbättringsåtgärd anser respondenten att mängden resurser som arbetsgivaren kan erbjuda är viktig. Även att det skall vara tydligt angående vad som förväntas av en och på så sätt undvika otydligheter.

## Sammanställning av intervju med respondent 12 på företag E

Respondent 12 har arbetat på företag E i tre år. Arbetsuppgifterna består av projektledning inom väg- och järnvägsbyggen till 70%, och 30 % som ställföreträdande åt chefen. Personen arbetar både självständigt och i grupp. Det förstnämnda innehåller mycket inläsning av all dokumentation för projekten, som sedan används och drivs vidare i grupp. Som mest har respondenten haft tre projekt åt gången, men nuförtiden är det vanligare att inneha ett större projekt åt gången. Genomsnittligen arbetar respondenten 40 timmar i veckan. När deadlines närmar sig kan detta dock bli mer, på samma sätt som att det kan bli mindre vid lugnare tider. Företaget arbetar enligt förtroendearbetstid och kan därför styra och lägga upp arbetstider flexibelt.

Det är även denna flexibilitet som är en av bidragande faktorer till en bra arbetsmiljö. Flexibiliteten innebär även att förtroendet ges, att varje person antas göra det som förväntas. Utöver detta anses en arbetsplats med högt i tak och rätt kompetens på rätt plats, bidra till en god arbetsmiljö.

Respondenten är den som håller i resursplaneringen på enheten och tycker att arbetsbelastningen just nu är bra. Respondenten samlar enheten tre tillfällen per år och diskuterar personalens arbetssituationer. Anledningen till detta är att förhoppningsvis fånga upp personerna som har mycket projekt och rapporterat mest tid. Som åtgärd tas projekt bort då det inte anses vara hållbart över tid med den arbetsbelastningen. Respondenten menar också att om arbetsbelastningen personligen blir för hög är chefen lyhörd och ställer upp. Hjälpen i form av råd och kunskap kan fås av kollegorna.

Arbetet kan släppas vid dagens slut. Detta är något som kommit med åren enligt respondenten. *“När man kommer från skolan, som ny, har man ett enormt kontrollbehov”.*

Stress är något som förekommer periodvis och inte konstant. Det finns olika sorters stress enligt respondenten. Den ena är när det är mycket att göra och den är lättare att hantera, då personen redan är uppe i varv och kan bli mer effektiv i sitt arbete. Den andra uppkommer vid situationer som är svårlösta eller om andra parter inte levererar

som bestämt. För att hantera stress brukar respondenten skjuta undan sakerna och tänka att felet inte ligger hos den.

En viktig egenskap för projektledare, är självinsikt, enligt respondenten. *“Självinsikt är A och O”*.

## **Sammanställning av intervju med respondent 13 på företag E**

Respondent 13 har arbetat på företag E i drygt ett år men har varit i rollen som projektledare sedan 2013 - 2014. Under det senaste året har personen arbetat med väg- och järnvägsprojekt inom infrastruktur. Personen arbetar oftast i grupp bestående av en - två personer beroende på storleken på projekt. Personen konstaterar att det finns fler personer internt som det sker samarbete med inom företaget, men oftast två personer i samma projekt. Just nu har respondenten fyra projekt samtidigt, men i övrigt föredrar personen att arbeta med ett projekt åt gången. Personen är väldigt noga med sina arbetstimmar och arbetar i regel 40 timmar i veckan. När projekt är i vissa skeden, kan detta överskridas, och vid lugnare perioder jämnar det ut sig.

*”Jag tycker att det är väldigt kul att jobba, men jag tycker att det är kul att vara ledig också”.*

Personen definierar en bra arbetsmiljö som en omgivning präglad av variation mellan att vara på kontoret och ute i fält. Personen tycker för tillfället att det är mycket kontorsarbete och hade gärna uppskattat att vara ute mer på byggarbetsplatserna. Respondenten beskriver sin arbetsbelastning att vara bra, speciellt förra året när personen hade två projekt att arbeta med, vilket fungerade väldigt bra. Men om personen upplever en hög arbetsbelastning så finns chefen alltid där för att hjälpa till. Personen tycker att det är oerhört viktigt att kunna gå till sin chef och berätta om det uppstår problem och oklarheter angående projekt. I detta sammanhang menar respondenten på att det finns personer som inte tar upp sådana ämnen med sin chef. Detta kan leda till en fortsatt hög stress och även projektets kvalité kan påverkas. Det är ohälsosamt när problem inte tas upp och det inte finns någon att bolla tankarna med, förtydligar personen.

*“Jag blev faktiskt lite imponerad av vår chef, hon tog emot det på måndag sedan på fredag samma vecka hade hon lösning på hur vi ska fördela resurser och sådär, väldigt snabbt.”* Vid behov får personen stöd av sina arbetskamrater, vilket framgår av att det finns en bra dialog med sina arbetskamrater, att det går att samarbeta och därmed göra en flexibel fördelning av arbetet. Personen nämner att det har blivit lite svårare att släppa arbetet vid arbetsdagens slut på senare tid. Vad detta beror på tycker personen

kan förknippas med ett projekt som var igång där det förekom svåra diskussioner kring ekonomin. Även frågor samt problem som inte hade en enkel lösning bidrog till mycket tankar och oro.

Personen tycker att stress är vanligt förekommande i projektledarens värld där olika faktorer kan spela roll. Personen sammanfattar dessa faktorer som att inte kunna lösa en uppgift och att projektledare alltid är beroende av andra aktörer. Med andra ord, om andra aktörer inte levererar på utsatt tid, bidrar detta till stress. *"Det är nog den här känslan att inte kunna lösa ut en uppgift, att inte kan hitta svaret på den"* säger personen. Respondentens stress är periodvis, oftast när ett nytt skede i projekten påbörjas eller när det dyker upp svårlösliga problem. För att hantera stress brukar meditation utföras, vilket har varit riktigt bra, enligt personen. Respondenten berättar att det är bra att släppa saker ibland för att minska stressen, att sluta tänka och att få tillräckligt med sömn. Även att försöka ta lite längre lunchraster och inte läsa mail på väg hem från jobbet, för att försöka varva ned. Personen konstaterar att företaget hjälper till när det blir för stressigt. Det handlar bland annat om att få både internt- och externt stöd vid behov.

Slutligen berättar personen att trivseln på jobbet är väldigt bra. Förbättringsåtgärder enligt respondenten ligger dels på leverantörssidan, men även hos individer som i framtiden vill bli projektledare. Med det förstnämnda menar respondenten att det råder brist inom vissa specialistområden. Detta försvårar kommunikationen enormt, och därmed kan det bli mycket tid som går åt enbart att försöka komma i kontakt. Det sistnämnda menar respondenten att framtida projektledare bör ha insikt i svårigheterna som kan uppstå, för att nå ett bra slutresultat. Men att ambitionen bör vara oerhört hög, med tanke på dagens omständigheter.