



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Sofie Bostedt

Organisatoriskt och socialt
arbetsmiljöarbete i offentliga projektmiljöer
Utifrån chefers uppfattningar och erfarenheter

Organizational and social work environment management in a
public project environment
Based on managers perceptions and experience

Projektledning
D-uppsats

Termin: VT 2023
Handledare: Carin
Lindskog

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att öka kunskapen beträffande organisatoriskt och socialt arbetsmiljöarbete i offentlig projektmiljö. Det har skett genom att undersöka uppfattningar och erfarenheter hos chefer med arbetsmiljöansvar för medarbetare som arbetar i projekt. I studien tillämpades kvalitativ metod, semi-strukturerade intervjuer användes som datainsamlingsmetod. Totalt intervjuades tio stycken chefer som var verksamma inom tio olika organisationer inom offentlig sektor. Det insamlade datamaterialet analyserades med hjälp av tematisk analys och analysen resulterande i fyra teman; 1) *"Strukturen, kulturen och hur:en"*, 2) *"Ansvar, resurser och rollförväntningar"*, 3) *"De potentiella riskerna för arbetsrelaterad ohälsa"* samt 4) *"Pågående utvecklingsarbeten och identifierade utvecklingsområden"*. Studiens viktigaste resultat är att förmedla en sammanställning av vilka framgångsfaktorer och utmaningar samt vilken utvecklingspotential som kan finnas i fråga om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i den offentliga projektmiljön utifrån chefernas beskrivningar. I sammanhanget visade sig dialog, kompetens, erfarenhet, engagemang, omtanke, lärande, samarbete, adekvata rutiner samt tydlighet beträffande ansvar och förväntningar rörande roller och uppdrag vara viktiga aspekter. Resultatet synliggör betydelsen av att arbetsmiljöansvariga chefer har erfarenhet och kompetens inom projektledning. Resultatet synliggör även att engagemang i styrgrupper, utifrån rollen som resursägare, kan ge chefer värdefull information beträffande arbetsmiljön i de projekt som bedrivs samt möjlighet att kunna agera på arbetsmiljöansvaret. Resultatet belyser också vilket ansvar som chefer uppfattar att de själva, projektmedarbetare och projektledare har beträffande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i projekt. Dessutom synliggör resultatet betydelsen av rollförväntningar bland involverade parter. Exempelvis projektledares informella ansvar och inverkan i fråga om arbetsmiljön i projekt. Studiens viktigaste slutsats är att både individer, strukturer, organisationskultur, relativ makt och status, relationer och adekvata rutiner har en betydande inverkan för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i de offentliga projektmiljöer som undersöktes, vilket är viktiga insikter för att kunna främja social hållbarhet i projekt.

Nyckelord: Projektledning, arbetsmiljö, offentlig sektor, chefer, social hållbarhet

Abstract

The purpose of this study was to increase knowledge regarding organizational and social work environment management in public project environments. This has been done by investigating the perceptions and experiences of managers with work environment responsibility for employees working in projects. The study applied a qualitative method, semi-structured interviews were used as a data collection method. A total of ten managers who were active in ten different organizations in the public sector were interviewed. The collected data material was analyzed using thematic analysis and the analysis resulted in four themes; 1) "The structure, culture and how", 2) "Responsibility, resources and role expectations", 3) "The potential risks for work-related ill health" and 4) "Ongoing development work and identified development areas". The main result of the study is to provide a summary of the success factors and challenges as well as the development potential that may exist in terms of the organizational and social work environment in the public project environment based on the managers' descriptions. In this context, dialog, competence, experience, commitment, care, learning, cooperation, adequate routines and clarity regarding responsibilities and expectations regarding roles and assignments proved to be important aspects. The results reveal the importance of HR managers having experience and competence in project management. The results also show that involvement in steering groups, based on the role of resource owner, can provide managers with valuable information regarding the work environment in the projects being conducted and the opportunity to act on the work environment responsibility. The result also highlights the responsibility that managers perceive that they themselves, project employees and project managers have regarding the organizational and social work environment in projects. In addition, the results highlight the importance of role expectations among the parties involved. For example, the project manager's informal responsibility and impact in terms of the work environment in projects. The main conclusion of the study is that both individuals, structures, organizational culture, relative power and status, relationships and adequate procedures have a significant impact on the organizational and social work environment in the public project environments studied, which are important insights for promoting social sustainability in projects.

Key words: Project management, work environment, public sector, managers, social sustainability

Förord

Jag vill rikta mitt största tack till de respondenter som deltagit i intervjustudien, som alla visat stort engagemang för och hög kompetens inom det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet i offentlig projektmiljö – utan er hade uppsatsen inte blivit vad den blev!

Jag vill också rikta ett stort tack till min handledare, andra lärare och magisterstudenter vid Karlstads universitet för stöd och feedback under processen gång, vilket har varit värdefullt både kunskapsmässigt och motivationsmässigt.

Slutligen vill jag tacka min familj som stöttar mig i ur och skur.

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund	1
Problemdiskussion	2
Syfte	5
Frågeställningar	5
Teoretiska utgångspunkter	6
Projektifieringen inom offentlig sektor	6
Arbetsmiljön i projekt	8
Ansvar och roller i fråga om arbetsmiljön i projekt	10
Hållbar personalförvaltning utifrån ett arbetsmiljöperspektiv	13
Metod	15
Design	15
Datainsamlingsmetod	16
Deltagare	17
Bortfall	18
Genomförande	18
Databearbetning	20
Reliabilitet och validitet	21
Etiska överväganden	22
Resultat	24
Tema 1 – ”Strukturen, kulturen och hur:en”	24
Tema 2 – ”Ansvar, resurser och rollförväntningar”	28
Tema 3 – ”De potentiella riskerna för arbetsrelaterad ohälsa”	32
Tema 4: ”Pågående utvecklingsarbeten och identifierade utvecklingsområden”	38
Diskussion	41
Slutsatser	64
Studiens begränsningar	72
Förslag till framtida forskning	73
Bilagor	90
Bilaga 1: Information om deltagande i intervjustudie	90
Bilaga 2: Samtyckesblankett	91
Bilaga 3: Intervjuguide	92

Inledning

I kapitlet presenteras inledningsvis en övergripande bakgrund och problemdiskussion kring det ämnesområde som studien syftar till att undersöka. Därefter presenteras det syfte och de frågeställningar som uppsatsen ämnar besvara.

Bakgrund

Förekomsten av projekt som temporär organiserings- och arbetsform i permanenta linjeorganisationer har ökat under de senaste åren i västerländska samhällen (Ekstedt, 2019; Schoper m.fl., 2018). Inom forskningen brukar denna ökade förekomst och omvandling benämnas för *projektifiering* (Ekstedt, 2019; Fred, 2018; Midler, 1995). Fenomenet projektifiering kan ur ett helhetsperspektiv definieras som institutionaliseringen av projekt på flera nivåer och områden i samhället (Jacobsson & Jalocha, 2021). Processen sker genom de övertygelser, värderingar, normer, beteendemönster och strukturer som genomsyrar samhället och som påverkar människors världsuppfattning (Jacobsson & Jalocha, 2021).

Till följd av den ökade förekomsten av projektarbetsformen har forskare undersökt olika aspekter av den psykosociala arbetsmiljön i projekt (Aguilar Velasco & Wald, 2022; Connor m.fl., 2022; Darling & Whitty, 2019; Goetz & Wald, 2022; Mubarak m.fl., 2022). Projektarbetsformen kan betraktas som ett arbetssammanhang med vissa utmärkande egenskaper, exempelvis att den präglas av målorientering eller resultatfokus, stort ansvar och osäkerhet (Huemann, 2015; Keegan m.fl., 2017). Dessa egenskaper kan skapa både möjligheter och utmaningar för de medarbetare som arbetar i projekt. Exempel på möjligheter är frihet och egenmakt, engagemang, inre motivation samt att arbetet ger mening, nya utmaningar och möjligheter för lärande. Exempel på utmaningar i projektarbetet är stress, att medarbetare åtar sig ett överengagemang som riskerar att leda till utbrändhet samt att medarbetare kan känna att de blir lämnade ensamma med inget eller bristande stöd (Huemann, 2015; Keegan m.fl., 2017). Medan frågor om medarbetares arbetsrelaterade hälsa vanligtvis hanteras på ett organiserat sätt av chefer inom linjeorganisationen har fokus främst handlat om måluppfyllelse när det gäller projektarbete (Ekstedt, 2019; Keegan m.fl., 2017). Forskningen har dessutom uppmärksammat att projekt kan bedrivas med bristande hänsyn till projektmedarbetarnas välbefinnande (Cicmil m.fl., 2016; Gustavsson, 2016). Projektifieringen innebär således en social förändring som kan ha både positiva och

negativa konsekvenser för människor (Jacobsson & Jalocha, 2021). Exempelvis finns det forskning som visar att psykisk ohälsa bland medarbetare i projekt kan påverka projektframgången på ett betydande sätt, vilket betonar vikten av medarbetarnas psykiska hälsa (Mubarak, 2022).

Framgång i projekt mäts vanligtvis i förhållande till uppsatta mål rörande tid, kostnad och resultat men ett sådant fokus har kritiserats för att vara alltför begränsat (Goel m.fl., 2020; Whyte & Mottee, 2022). Som en motreaktion har teorin om hållbar utveckling i projekt utvecklats. Det har hävdats att framgång i projekt sannolikt kommer att betraktas och värderas utifrån de sociala, miljömässiga och ekonomiska värden som benämns för "the tripple bottom line" (Nieto-Rodriguez, 2022; Walker & Lloyd-Walker, 2019). Arbetsgivarens kompetens och förståelse för de sociala, människorelaterade aspekterna av projektarbete såsom balansen mellan arbete och fritid kommer sannolikt att värderas (Nieto-Rodriguez, 2022; Walker & Lloyd-Walker, 2019). Välbefinnande hos medarbetare i projekt kan leda till ökad produktivitet och få positiva konsekvenser för projektets framgång (Jugdev m.fl., 2018). Arbetsrelaterad hälsa och välbefinnande hos medarbetare i projekt kan därmed leda till ekonomiska vinster för organisationen (Aguilar & Velasco, 2022). De organisationer som tar socialt ansvar för medarbetare i projekt kan därför ha en viktig konkurrensfördel jämfört med de som inte gör det (Walker & Lloyd-Walker, 2019; Jugdev m.fl., 2018).

Problemdiskussion

Det har hävdats att vi numera lever i ett projektsamhälle (Jensen m.fl, 2016; Lundin, 2016) där projektifieringen utmanar traditionella sätt att organisera och leda arbetet samt tillhörande arbetsvillkor (Ekstedt, 2019; Lundin, 2016). För att kunna hantera förändringen har organisationer behövt omvandla och anpassa sina verksamheter (Fred, 2018; Lundin, 2016). Men det finns forskning som tyder på att det kan existera en maktmässig obalans mellan permanent och temporär organiseringsform som kan utmana hållbarheten i den projektmässiga arbetsmiljön (Cicmil m.fl., 2016; Engwall, 2003; Palm & Lindahl, 2015). En annan påtaglig effekt av projektifieringen är att strukturen inom många organisationer har blivit tvådimensionell istället för den traditionella endimensionella strukturen (Nesheim, 2021). I den tvådimensionella organisationsstrukturen delas ansvaret för mänskliga resurser och projektledning mellan linjeförare och projektledare vilka är ledare för

medarbetare under en längre eller kortare period (Bredin & Söderlund 2011; Keegan & Den Hartog, 2019). Nesheim (2021) betonar vikten av att erkänna att det finns kompletterande och delvis motstridiga mål inom tvådimensionella och matrisliknande organisationer som bedriver projekt. En viss grad av de motsättningar och spänningar som förekommer är inbyggda i strukturen, där förhållandet mellan resursförvaltaren och projektledaren kan betraktas som typiskt för dessa spänningar enligt Nesheim (2021).

I Sverige är arbetsgivare skyldiga att följa arbetsmiljölagen och arbetstidslagen för att säkerställa att arbetet kan utföras utan risk för ohälsa (Arbetsmiljöverket, 2022). Det är alltid arbetsgivaren som har det yttersta ansvaret men uppgifter i arbetsmiljöarbetet kan fördelas. Exempelvis är det vanligt att chefer leder och får ett särskilt ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet (Arbetsmiljöverket, 2016, 2022). Systematiskt arbetsmiljöarbete handlar om arbetsgivarens arbete för att uppnå en tillfredsställande organisatorisk, social och fysisk arbetsmiljö samt för att förebygga förekomsten av ohälsa (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001). Systematiken behövs utifrån att arbetsmiljön är föränderlig (Arbetsmiljöverket, 2016). När projektarbetsformen ska tillämpas i en organisation är det angeläget att hänsyn tas till arbetsmiljön (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001).

Ekstedt (2019) betonar att den arbetslagstiftning som stöttar och reglerar arbetslivet inte har utformats för hur det moderna arbetet i projekt utförs. I utredningen *Steg framåt, med arbetsmiljön i fokus* (SOU 2022:45) belyses bland annat att Regeringens arbetsmiljöstrategi för perioden 2021 – 2025 syftar till att den som arbetar ska ges god hälsa, trygghet och utveckling. I arbetsmiljöstrategin konstaterar Regeringen även att det svenska arbetslivet har förändrats snabbt och fortsätter att göra det. Regeringen framhåller att det inte bör finnas några oklarheter i arbetsmiljöansvaret och i ansvarsfördelningen mellan olika aktörer (SOU 2022:45). En av de mest centrala utmaningarna i nutida och framtida svenskt modernt arbetsliv om organisatorisk och social arbetsmiljö (SOU 2017:24). Medan den organisatoriska arbetsmiljön är ett resultat av hur arbetet organiseras, kommuniceras, styrs samt hur beslut fattas så handlar den sociala arbetsmiljön om det sociala samspelet och dess påverkan på medarbetare och chefer (Arbetsmiljöverket, 2016). De organisatoriska och sociala förutsättningarna och

villkoren för arbetet står i fokus eftersom det är vad arbetsgivaren kan kontrollera, exempelvis i fråga om resurser, ansvar och stöd (Arbetsmiljöverket, 2016).

Tidigare forskning inom personalförvaltning har funnit att lagbundenhet, transparens och ansvarsskyldighet tenderar att vara särskilt viktiga värderingar i organisationer inom offentlig sektor i jämförelse med privat sektor (Knies m.fl., 2022; Van der Wal m.fl., 2006, 2008). Samtidigt genomgår många organisationer inom offentlig sektor i Sverige en omvandling och anpassning för att kunna hantera projektverksamhet (Fred, 2018). Det kan ställas i relation till den forskning som funnit att informella, tysta regler och roller för projektorganiserad verksamhet kan tas för givna av den berörda verksamheten vilket kan innebära en utmaning för arbetsmarknadens parter och lagstiftare (Ekstedt, 2019). Dessutom har samspelet och ansvarsfördelningen mellan chefer i permanent linjeorganisation, projektledare och personalförvaltning (HR) i förhållande till projektmedlemmars välmående, prestation och utveckling visat sig vara utmanande för organisationer att hantera (Keegan & Den Hartog, 2019; Keegan m.fl., 2012; Lloyd-Walker, 2013; Nesheim, 2021). Fastän inget formellt ansvar har tilldelats projektledaren kan denna involveras i hanteringen av frågor relaterade till personalförvaltning, exempelvis när det gäller välbefinnande, eftersom den står närmast medarbetarna i projektet (Keegan m.fl., 2012). Det kan ställas i relation till att linjeföraren ofta har personalansvaret för medarbetare både i löpande, operativ verksamhet och i projekt. Personalansvaret handlar om att stödja, fördela och utvärdera mänskliga resurser. Förhållandet till projektledaren som ansvarar för ledningen av projektmedarbetarnas arbete och omfattningen av andra nödvändiga relationer inom organisationen kan utgöra utmaningar för linjeföraren i roll och uppdrag (Nesheim, 2021).

Forskningsområdet rörande den pågående projektifieringen av offentlig sektor är fortfarande under utveckling, varför det finns behov av vidare forskning kring dess innebörd och konsekvenser (Fred, 2018; Godenhjelm m.fl., 2015). Det behövs även mer forskning både inom projektledning och personalförvaltning som tar projektkontextens innebörd i beaktande när det gäller dess betydelse för ledning, processer, metoder och effekter för involverade parter (Keegan m.fl., 2017; Keegan m.fl., 2018). Ekstedt (2019) påtalar behovet av ytterligare forskning om arbetslivet och särskilt om projektarbete i relation till det framväxande projektsamhället. Det

gäller bland annat relationen mellan linje- och projektarbete samt huruvida socialt ansvar har relaterats till projektarbete (Ekstedt, 2019). Dessutom påtalar Nesheim (2021) att vidare forskning kring linjechefens ansvar, kommunikation och relationer i förhållande till projektledare, projektmedarbetare och andra involverade roller behövs.

Mot bakgrund av presenterad, befintlig forskning och fakta är det intressant att undersöka hur chefer inom offentlig verksamhet i Sverige arbetar med organisatorisk och social arbetsmiljö för medarbetare i projekt. Detta eftersom det är sannolikt att chefer till medarbetare i projekt har fått ett särskilt ansvar för personalförvaltning (Bredin & Söderlund, 2011; Keegan m.fl., 2017; Katou m.fl., 2020) och arbetsmiljöarbetet (Arbetsmiljöverket, 2001, 2016, 2022). Samtidigt kan roll- och ansvarsfördelning mellan chef och projektledare leda till ökad distans till medarbetare i projektet (Keegan & Den Hertog, 2019; Nesheim, 2021). Det är därför viktigt att undersöka hur roll- och ansvarsfördelning kan se ut i praktiken och om det kan innebära potentiella risker för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i projekt.

Syfte

Studiens syfte är att öka kunskapen beträffande organisatoriskt och socialt arbetsmiljöarbete i projekt. Det sker genom att undersöka uppfattningar och erfarenheter hos chefer med arbetsmiljöansvar för medarbetare som arbetar i offentlig projektmiljö.

Frågeställningar

De forskningsfrågor som kan besvaras för att uppfylla studiens syfte är:

- Vilka framgångsfaktorer uppfattar chefer att det finns när det gäller arbetsmiljöarbetet i den offentliga projektmiljön?
- Vilket ansvar uppfattar chefer att de själva, projektmedarbetare och projektledare har beträffande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i projekt?
- Vilka utmaningar uppfattar chefer att det finns i arbetsmiljön och i arbetsmiljöarbetet inom den offentliga projektmiljön?
- Vilken utvecklingspotential uppfattar chefer att det finns beträffande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i projekt?

Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel följer en övergripande beskrivning av aktuell och relevant forskning för studien, vars syfte är att öka kunskapen beträffande organisatoriskt och socialt arbetsmiljöarbete i projekt. Det sker genom att undersöka uppfattningar och erfarenheter hos chefer med arbetsmiljöansvar för medarbetare som arbetar i offentlig projektmiljö.

Projektifieringen inom offentlig sektor

Förekomsten av projekt som organiserings- och arbetsform inom offentlig sektor har ökat sedan 1980-talet i västerländska samhällen (Fred, 2018; Godenhjelm m.fl., 2015). Utvecklingen har skett till följd av det ökade utbudet av projektfinansieringsmöjligheter, exempelvis via EU-fonder. Dessutom har ifrågasättandet av de byråkratiska principerna samt genomförandet av olika reformer som betonat fördelar med och behov av nya strukturer för styrning bidragit till utvecklingen (Fred, 2018; Godenhjelm m.fl., 2015). New Public Management (NPM) har blivit ett samlingsbegrepp för de reformer som bygger på idéer om exempelvis prestation, effektivitet, flexibilitet, platta hierarkier, nätverkande och samarbete i syfte att modernisera den offentliga sektorn (Fred, 2018; Hood, 1991).

Byråkratin i offentlig sektor framställs ofta som något permanent, stabilt, gammalmodigt och ineffektivt med oflexibla procedurer (Fred, 2018). Medan projektarbetsformen har blivit ett uttryck för strategiska syften, förändring, effektivitet, modernitet och viljan att agera (Fred, 2018; Godenhjelm m.fl., 2015; Lundin, 2017). Organisering i projektform har dessutom konceptualiserats som ett sätt att undvika de klassiska problemen som förknippas med byråkrati inom linjeorganisationer (Packendorff & Lindgren, 2014; Kwak m.fl., 2015). De projekt som bedrivs inom offentlig sektor kan i första hand syfta till att utveckla organisationens interna funktion, utveckla nya tjänster samt att förbereda sig inför krav eller hot från omvärlden (Fred, 2018; Lundin, 2016). Det är även vanligt förekommande att delta i samverkande nätverk med andra organisationer där det finns ett gemensamt intresse för projektet (Fred, 2018; Lundin, 2016).

Även om projekt i sig utgör ett avsteg från organisationens vanliga, byråkratiska arbete är det inte en självklarhet att idéer kring ett projekt och det faktiska förfarandet överensstämmer (Fred, 2018). Det beror på att flera olika logiker och idéer kring offentlig förvaltning respektive projekt kan förekomma,

vilka kan konkurrera eller stå i motsättning till varandra (Fred, 2018; Godenhjelm m.fl., 2015; Jalocha m.fl., 2022; Kneis, 2022; Winch & Maytorena-Sanchez, 2020). För att kompensera den brist på formell struktur som kan finnas i temporär organisering har metoder och standarder för projektledning utvecklats (Palm & Lindahl, 2015; Lundin, 2016). Vissa forskare argumenterar dock för att projektarbete inte alls behöver vara mindre byråkratiskt, hierarkiskt eller mindre strukturerat än det arbete som utförs i den permanenta organisationen (Cicmil, m.fl., 2009; Geraldi m.fl., 2008; Hodgson, 2004).

Fred (2018) argumenterar för att projektifieringen av offentlig sektor kan liknas vid en Trojansk häst eftersom byråkratiska värderingar, principer och metoder tycks vara förklädda i projektform. Dubbelheten i projektarbetsformens natur kan vara ett skäl till att den har blivit så attraktiv (Fred, 2018; Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002). Ett projekt kan betraktas som en lösning på uppsatta mål där planer och utvärderingstekniker kan bidra till kontrollerbarhet och ordning. På samma gång är det möjligt att argumentera för organisatorisk förändring och innovation (Fred, 2018; Hodgson, 2004; Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002). Forskningen om projektifiering belyser att gränserna mellan arbete och fritid, det offentliga och privata samt det individuella och kollektiva utmanas (Ekstedt, 2019; Jacobsson & Jalocha, 2021). Att minska åtskillnad och distinktion mellan projektarbete och linjearbete inom organisationer har hävdats leda till ökad hållbarhet i projektarbetet (Palm & Lindahl, 2015). Å andra sidan har det hävdats att en tydligare åtskillnad mellan de olika arbetsförhållandena rekommenderas med hänsyn till arbetstillfredsställelse och prestation (Goetz & Wald, 2022). Motiveringen lyder att identifieringen med vissa värden och procedurer samt skillnader i arbetssätt, preferenser och förmågor kan ha betydelse för om medarbetare bör arbeta i permanent linjeverksamhet eller i temporär projektarbetsform (Goetz & Wald, 2022). Därmed kan vissa människor föredra att arbeta i den ena eller andra formen, vilket kan innebära utmaningar i de fall medarbetare inte får välja själva till följd av att de förväntas kunna arbeta i båda arbetsmiljöerna inom projektorienterade organisationer (Arvidsson, 2009). Nära chefer har bedömt att en positiv aspekt i arbetet för de medarbetare som arbetar i projekt är att kunna leverera tjänster eller produkter istället för osynliga eller diffusa bidrag i en mer omfattande process i linjeorganisationen (Havermans m.fl., 2019).

Ur ett övergripande samhällsperspektiv kan faktorer som kulturell och politisk kontext ha konsekvenser för den arbetsrelaterade hälsan hos medarbetare i projekt (Aguilar Velasco & Wald, 2022). Arbetsmiljön i de projekt som bedrivs i en organisation är sannolikt även präglade av organisationens kultur och historia (Bergman, 2013; Engwall, 2003). Forskningen om projektifiering har ökat under de senaste tjugo åren, där nordiska forskare tycks ha ett utmärkande intresse för fenomenet jämfört med forskare i länder utanför Europa (Jacobsson & Jalocha, 2021). Projektifiering kännetecknades till en början av beskrivningar om ett fenomen med i huvudsak positiva konsekvenser för människor men med tiden har en mer nyanserad bild vuxit fram (Jacobsson & Jalocha, 2021).

Arbetsmiljön i projekt

Relationen mellan temporär och permanent organisering har beskrivits som en maktmässig obalans som utmanar hållbarheten i arbetsmiljön inom projekt (Cicmil m.fl., 2016; Engwall, 2003; Palm & Lindahl, 2015). Att betrakta projekt som drivkraft för genomförande av förändringar och för att uppnå strategiska mål kan ske med bristande hänsyn till projektmedarbetares välbefinnande (Cicmil m.fl., 2016; Gustavsson, 2016). Den nya arbetssituation som projektifieringen inneburit gör det därför viktigt med insikter rörande maktrelationer samt om stress och motivation hos medarbetare (Ekstedt, 2019; Walker & Lloyd-Walker, 2019).

När det gäller maktrelationer kan organisationer skapa arbetsförhållanden där medarbetare i projekt känner osäkerhet kring sitt syfte och sin roll (Darling & Whitty, 2019). Exempelvis att det uppstår rollkonflikter (Havermans m.fl., 2019). Rollen som medarbetare i projekt kan dessutom vara mindre värd än och stå i konflikt med andra organisatoriska roller (Darling & Whitty, 2019; Palm & Lindahl, 2015). Viss forskning visar således att kulturer, normer och värden i den permanenta organisationen tycks dominera (Engwall, 2003; Palm & Lindahl, 2015). Viktiga beslut till exempel rörande resurser i projektet fattas ofta av och till förmån för den permanenta organisationen (Palm & Lindahl, 2015; Sankaran m.fl., 2020). Fråntagande av resurser kan leda till stress hos medarbetare i projekt (Gällstedt, 2003; Havermans m.fl., 2019). Det kan handla om att värdefulla resurser för projektet försvinner och inte kompenseras (Gällstedt, 2003; Sankaran m.fl., 2020), exempelvis att en medarbetare blir sjukskriven (Gällstedt, 2003). I värsta fall kan de krävande och stressiga aspekterna av projektarbete leda till utbrändhet

(Judgev m.fl., 2018; Pinto m.fl., 2014) och ökad personalomsättning (Judgev m.fl., 2018; Palm & Lindahl, 2015).

De personer som väljer att arbeta i projekt har vanligtvis ett stort engagemang (Ballesteros-Sánchez m.fl., 2019; Cicmil m.fl., 2016) och kan behöva ta stort personligt ansvar i arbetet (Keegan m.fl., 2017) men även för balansen mellan arbete och fritid samt för det egna välbefinnandet (Cicmil m.fl., 2009; Bredin & Söderlund, 2011; Turner m.fl., 2008). Medarbetare som arbetar i projekt kan därför vara sårbara för stressiga arbetsförhållanden (Aguilar Velasco & Wald, 2022). Det kan exempelvis handla om överbelastning i arbetet (Cicmil m.fl. 2016; Havermans m.fl., 2019) där arbetsuppgifter behöver hanteras genom hård prioritering och att ”släcka bränder” (Gällstedt, 2003). De medarbetare som arbetar i projekt kan antas ha en viss kompetens för att kunna prestatera i uppdraget (Bergman, 2013; Cicmil m.fl., 2016), där vissa medarbetare kan besitta specifik kompetens som andra är beroende av vilket kan orsaka stress (Gällstedt, 2003). I de fall där medarbetare arbetar partiellt i flera olika projekt kan risken för överbelastning i arbetet vara extra hög (Delisle, 2020; Gustavsson, 2016; Turner m.fl., 2008; Zika-Viktorsson m.fl., 2006). Bördan kan variera beroende på respektive projekts unika karaktär, storlek, tidsspann och innehåll/uppgiftsinriktning (Zika-Viktorsson m.fl., 2006). Samtidigt kan kompetensutvecklingsmöjligheterna för medarbetare i projekt vara hänvisat till det specifika projektet eller vilka projekt som bedrivs inom en organisation (Huemann m.fl. 2007) men ansvaret kan även ligga på professionen inom projektledning (Huemann, 2015). Kompetensutvecklingsmöjligheterna kan därmed vara begränsade eftersom projektledaren huvudsakligen fokuserar på det pågående projektet (Söderlund & Tell, 2011). Kompetensutvecklingen kan även påverkas av den konstaterade utmaningen att dra lärdomar mellan projekt (Hobday, 2000; Bartsch m.fl., 2013). Dessutom har HR-avdelningar haft svårt att hantera den professionella utvecklingen av medarbetare som arbetar i projekt (Darling & Whitty, 2019).

Egenskaperna hos projektarbetsformen bör därför beaktas vid planering och genomförande av projekt för att minska känslor som stress, ångest, frustration, ilska och bedrövelse (Connor m.fl., 2022). Hanteringen av känslor kan därmed ha en betydande inverkan på välbefinnandet hos medarbetare i projekt (Connor m.fl., 2022). För att hantera den oförutsägbarhet som vanligtvis präglar projektarbete och

för att öka känslan av kontroll kan projektledningsverktyg för planering och riskhantering användas (Cicmil m.fl., 2016; Fred, 2018). Tydliga mål och en tydlig planering kan motivera medarbetare i projekt (Gällstedt, 2003). Känslomässig reflektion och kommunikation mellan projektledare och medarbetare i projektet kan skapa mening och motivera (Connor m.fl., 2022). Dessutom kan feedback från ledningen och att kunna dela med sig av upplevelser till chef eller andra medarbetare i projektet hjälpa kopplat till stress och motivation (Gällstedt, 2003).

Projektmedarbetares personliga egenskaper, erfarenheter och färdigheter kan prägla reaktionen på samarbete i grupp (Walker & Lloyd-Walker, 2019), där samarbetsvårigheter och konflikter kan påverka arbetsmiljön negativt (Havermans m.fl., 2019; Pinto m.fl., 2014). Exempelvis kan projektledare behöva hantera både sina egna, projektmedarbetares och intressenters känslor vilket kan innebära en utmaning och påverka välbefinnandet negativt (Connor m.fl., 2022). Projektledaren leder och koordinerar arbetet i projektet (Nesheim, 2021) samt förväntas bidra till att projektet och teammedlemmarna uppnår konkreta resultat (Havermans m.fl., 2019). Att utveckla ett tillitsfullt, intimt och effektivt samarbete i ett projektteam kan bidra till kapacitetsuppbyggnad inom teamet och att de kan hantera eventuell osäkerhet, tvetydighet och risker under ett projekts gång i högre utsträckning (Walker m.fl., 2017). För att lyckas med det behöver projektledare kunna motivera och stimulera övriga medarbetare i projektet till samarbete, konfliktlösning samt att öppet kunna diskutera problem (Capaldo, 2021). Där projektledare med hög emotionell intelligens i högre utsträckning kan främja bättre relationer och en bättre arbetsmiljö i teamet på kort tid (Castro m.fl., 2022). För att säkerställa arbetsrelaterad hälsa, välbefinnande och projektresultat är det viktigt att skapa en god arbetsmiljö inom de projekt som bedrivs (Aguilar & Velasco, 2022; Darling & Whitty, 2019). För att skapa en god arbetsmiljö behöver rutiner, regler, policys, styrdokument och mål integreras i organisationen samtidigt som det behöver finnas kunskap, delaktighet och långsiktighet (Arbetsmiljöverket, 2016).

Ansvar och roller i fråga om arbetsmiljön i projekt

Forskningen kring innebörden av linjechefers roll och eventuella utmaningar eller motsättningar i projektorienterade organisationer är begränsad (Nesheim, 2021). Den ökade förekomsten av projekt har på ett påtagligt sätt förändrat strukturen inom permanenta organisationer (Bergman m.fl., 2013), vilket även har

förändrat rollen för linjechefen vars viktigaste uppgift i en projektorienterad organisation kan handla om att förse projekten med resurser som har lämpliga färdigheter för ändamålet (Blomquist & Müller, 2006). Det finns olika typer av matrisorganisationer för att kunna hantera projekt där linjechefer och projektledares roller, ansvar och befogenheter skiljer sig åt (Nesheim, 2021). Exempelvis kan linjechefens involvering, roll och befogenhet i själva projektarbetet variera i utsträckning. Från att vara fullt involverad till att ha en rådgivande, sakkunnig roll eller till att inte vara involverad alls. Projektledarens befogenheter beträffande att fatta eventuella beslut i projektet rörande mänskliga resurser och resursfördelning kan också variera. Nesheim (2021) konstaterar att linjechefen är en resursansvarig för de medarbetare som denne har arbetsmiljöansvar för och som arbetar i projekt. Resursansvaret kan innebära att utföra uppgifter såsom resursfördelning, prestationsbedömningar och kompetensutveckling på uppdrag av arbetsgivaren.

Den ökade tendensen att delegera uppgifter i personalförvaltningen från HR-avdelningar och HR-specialister till linjechefer har ifrågasatts eftersom tidsbrist, motivation och utbildningsgrad kan leda till att medarbetares välbefinnande försummas (Keegan m.fl., 2012). Samtidigt har det påtalats att det kan finnas behov av att personalförvaltningen har en mer kollektiv karaktär i de organisationer som bedriver projekt (Bredin & Söderlund, 2011; Keegan m.fl., 2018; Lloyd-Walker, 2013). Det sker i form av ett komplext samspel mellan exempelvis linjechefer, projektledare och den enskilde medarbetaren där HR-ansvar har delegerats till linjechefer, projektmedarbetare och i viss mån till projektledaren (Bredin & Söderlund, 2007, 2011; Lloyd-Walker, 2013). Nesheim (2021) påtalar att det kan finnas ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan resursägare och projektledare eftersom resursförvaltaren kan vara den som tillhandahåller nödvändiga resurser till projektet. För att skapa en bra arbetsmiljö och underlätta utvecklingen för medarbetare i projekt kan linjechefer vara beroende av projektledaren (Nesheim, 2021; Keegan m.fl., 2012).

De utmaningar som tidigare har identifierats av forskningen när det gäller relationen mellan linjechefer och projektledare i matrisorganisationer är otydliga roller och ansvarsområden, rollkonflikter, tvetydiga befogenheter, maktkamper och samarbetssvårigheter (Sy & D'Annunzio, 2005). Utmaningarna kan också relatera

till ömsesidiga beroenden i fråga om uppgifter såsom resursfördelning, prestationsbedömning och kompetensutveckling (Nesheim, 2021). Exempelvis kan bristande kontinuitet i relationen mellan linjechefer och medarbetare i projekt kombinerat med mycket ansvar innebära utmaningar i linjechefernas roll (Keegan & Den Hartog, 2019). Dessutom kan linjechefer vara beroende av att få tillräcklig information från andra för att kunna bedöma prestationerna för medarbetarna i projektet eftersom de ofta inte kan observera medarbetarnas prestationer själva (Keegan & Den Hartog, 2019; Nesheim, 2021). Det kan även handla om relativ status och makt mellan rollerna, där projektledare ibland har uppfattats ha högre status än resursägaren (Nesheim, 2021). Projektledarens status kan exempelvis användas i syfte att försöka påverka projektgruppens sammansättning (Sankaran, m.fl., 2019). En ytterligare utmaning i relationen mellan linjechefer och projektledare kan röra tankesätt och inställning rörande prioritering av projektmål kontra verksamhetsmål (Nesheim, 2021). För att skapa en ömsesidig förståelse av roller, mål, prioriteringar och behov betonas vikten av dialog och interaktion mellan resursansvariga chefer och projektledare (Nesheim, 2021).

De frågor som därför är mest relevanta för chefer som befinner sig i gränssnittet mellan den permanenta organisationen och projektet är arbetsmiljö, arbetsbelastning, krav, deadlines, samarbetsfrågor, projektledarens ledarskapsstil samt beslut rörande resurstilldelning (Aguilar Velasco & Wald, 2022). Resurser ska anpassas till krav i arbetet för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning både hos chefer och medarbetare i projekt (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2015). För att uppmärksamma och kunna vidta åtgärder för ohälsosam arbetsbelastning rekommenderar Arbetsmiljöverket att det bedrivs ett ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med arbetstagarna (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2015). En chef som aktivt tar hänsyn till vad medarbetaren tycker om i arbetet och som försöker förbättra det kan uppnå vinster både i organisationen och i projekt (Goetz & Wald, 2022).

Chefer har en avgörande betydelse för att skapa tillfredsställande arbetsförhållanden samt beträffande förebyggandet av ohälsa (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001). Därför behöver de kunskaper om arbetet, om vilka risker som kan finnas samt om vilka åtgärder som kan vidtas för att förebygga ohälsa. Uppgifter rörande det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet bör

ingå som en naturlig del i chefers arbete, där de förväntas genomföra åtgärder som ligger i linje med deras personalansvar och arbetsledningsansvar. Exempelvis att ge stöd och återkoppling, förtydliga och prioritera arbetsuppgifter samt ge instruktioner och introduktion. Genom samtal med medarbetare både enskilt och i grupp samt via genomförandet av skyddsronder kan arbetsförhållandena klargöras (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001).

De förutsättningar som behövs för att kunna omsätta kunskapen i praktiken kan handla om att befogenheter är tillräckliga, att arbetsbelastningen är rimlig och att få stöd i chefsrollen (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2015). Stöd och kompetens från HR kan i huvudsak vara riktat mot linjechefer då motsvarande organisering kanske inte har utvecklats gentemot medarbetare i projekt (Bredin & Söderlund, 2011; Keegan m.fl., 2017).

Hållbar personalförvaltning utifrån ett arbetsmiljöperspektiv

Organisationer som bedriver projekt har konstaterats vara en mycket viktig kontext inom personalförvaltningsforskning (Midler, 1995; Keegan m.fl., 2017). Projektarbetsformens utmärkande egenskaper betonar vikten av att personalförvaltningsfrågor uppmärksammas (Keegan m.fl., 2017), samtidigt som projektarbetsformen kan utmana befintlig praxis för personalförvaltning (Turner m.fl., 2008). Eftersom arbete i allt högre utsträckning utförs i projektform blir projekt därför en viktig plats för ledning och förvaltning av medarbetare, exempelvis när det gäller den etiska behandlingen av medarbetare, deras välmående, kompetensutveckling och motivation (Keegan m.fl., 2017). Inom organisationer kan det finnas formella rollbeskrivningar, ansvarsskyldigheter och befogenheter samt informella förväntningar och tillvägagångssätt (Blomquist, 2013). Engwall och Jernbrant (2003) påtalar att den primära ledningsfrågan inom organisationer som bedriver flera projekt i huvudsak kan handla om prioriteringar och fördelning av resurser mellan projekt. Utmaningarna handlade bland annat om oklara projektprioriteringar, motstridiga intressen mellan olika projekt och avdelningar, projekt som inte följde tidplanen samt att organisationerna åtagit sig för många projekt i relation till befintliga resurser (Engwall & Jernbrant, 2003).

Traditionellt sett och än idag har offentlig sektor investerat i medarbetares hälsa och välmående vilket kan tolkas som att det finns värderingar och etik hos organisationer och chefer som gynnar HR-frågor och välfärd (Knies m.fl., 2022).

Exempelvis en vilja och motivation till att göra gott för andra människor och för samhället i stort (Perry m.fl., 2010). Sådana värderingar och etik kommer till uttryck i reglering och förvaltning av arbete och anställning (Knies m.fl., 2022). Lagar rörande exempelvis arbetstider, anställningsavtal och anställningsskydd spelar också en avgörande roll för implementeringen av personalförvaltningspraxis i organisationer (Brewster, 2004; Brewster m.fl., 2018). Samtidigt har det hävdats att de förvaltningsreformer som har genomförts, exempelvis New Public Management (NPM), har bidragit till att värderingar såsom ändamålsenlighet och effektivitet har fått större betydelse i den offentliga sektorn (Bezes, 2018; Fred, 2018; Leisink & Knies, 2018). Sverige tillhör den koordinerade marknadsmodellen (Diaz, m.fl., 2020; Ekstedt, 2019) där det visat sig finnas ett samband mellan den politik som bedrivs och en personalförvaltning som präglas av hållbarhet och socialt ansvarstagande inom organisationer (Brewster & Hegewisch, 2017; Diaz m.fl., 2020). En god arbetsmiljö och förtroende till chefer kan öka karriärtillfredsställelsen hos medarbetare inom offentlig sektor samt bidra till hållbar personalförvaltning och socialt ansvarstagande (Latan m.fl., 2022).

Svenska organisationer har i allmänhet en mer hållbar personalförvaltning och uppvisar högre engagemang när det gäller olika personalstrategier än andra västeuropeiska företag (Diaz-Carrion m.fl., 2020). En hållbar personalförvaltning kan definieras som ett holistiskt synsätt samt ett socialt ansvarsfullt agerande och engagemang rörande de områden och principer som berör personalens arbetsrelaterade hälsa inom en organisation (Diaz-Carrion m.fl., 2020; Ehnert, 2009). Sverige arbetar med hållbarhet via handlingsplanen för det som benämns ”Agenda 2030”, där offentlig sektor har en viktig roll i genomförandet av agendan (Regeringskansliet, u.å). Handlingsplanen innebär bland annat mål för social hållbarhet i arbetet, exempelvis genom anständiga arbetsvillkor samt genom att främja en trygg och säker arbetsmiljö. Enligt Regeringens skrivelse 2021/22:247 om Sveriges genomförande av Agenda 2030 så behövs och görs fortsatta satsningar för ett mer hållbart arbetsliv.

Avslutningsvis tyder forskningen på att projektarbetsformen har kommit för att stanna (Ekstedt, 2019; Walker & Lloyd-Walker, 2019; Whyte & Mottee, 2022).

Metod

Forskningsprocessen i denna studie har följt en viss struktur samtidigt som den har inneburit prioritering av uppgifter och genomförande av parallella uppgifter på grund av tidsbegränsning (Yin, 2015). För att stärka reliabiliteten och öka validiteten i studien bedömdes beskrivningen av det metodologiska tillvägagångssättet viktig (Bryman, 2016; Hayes, 2021). I detta avsnitt följer därför en utförlig och transparent beskrivning av metodval, deltagare, kontext samt reliabilitet och validitet, vilket rekommenderas inom kvalitativ metod (Bryman, 2016; Yin, 2015). Det görs utifrån ambitionen att försäkra läsaren om att de resultat och slutsatser som presenteras i uppsatsen återspeglar och representerar chefernas uppfattningar och erfarenheter på ett så korrekt sätt som möjligt (Yin, 2015).

Design

Kvalitativ metod har tillämpats för att uppfylla studiens syfte och besvara dess frågeställningar. Den främsta anledningen till valet är att den kvalitativa metoden är lämplig för att få en djupare förståelse av chefernas uppfattningar och erfarenheter rörande arbetsmiljöarbetet och den arbetsrelaterade hälsan för medarbetare i projekt (Gill, 2008; Hayes, 2021). Förståelsen baserades på hur de berörda cheferna tolkade och beskrev verkligheten i sin organisatoriska miljö (Bryman, 2016). Med andra ord var det möjligt att få mer information och förstå eventuella nyanser i chefernas beskrivningar i högre utsträckning (Hayes, 2021; Yin, 2015), vilket bedömdes givande utifrån det konstaterade forskningsbehovet och den beskrivna komplexiteten i ämnesområdet (Silverman, 2017). Intervjun som datainsamlingsmetod är mest lämplig för att få detaljerade beskrivningar och insikter samt när forskningen om det studerade fenomenet är begränsad (Gill, 2008).

I studien har en induktiv strategi tillämpats eftersom det tillåter en öppenhet för idéer och möjliga förklaringar, vilket är användbart vid undersökning av ett nytt område (Hayes, 2021; Yin, 2015). Detta bedömdes lämpligt utifrån att forskningen kring chefers roll i projektorienterade organisationer är begränsad (Nesheim, 2021). Vanligtvis förknippas kvalitativ forskning med en induktiv strategi, vilket kortfattat innebär att teorin genereras och relateras till studiens resultat (Bryman, 2016; Yin, 2015). I detta fall anskaffades en översiktlig uppfattning av forskningsläget initialt och utifrån studiens resultat gjordes därefter ett urval av vilka teoretiska bidrag och

resonemang som bedömdes vara mest relevanta i sammanhanget. Den teori som i slutändan bedömdes vara mest relevant berörde projektifiering och en potentiell beskrivning av arbetsmiljön i projekt. Dessutom bedömdes även teori om ansvar och roller i förhållande till arbetsmiljön i projekt samt rörande hållbar personalförvaltning utifrån ett arbetsmiljöperspektiv vara relevant. Bedömningen baserades på att det skulle ge läsaren nödvändig inblick i och förståelse för problembilden samtidigt som det skulle vara möjligt att relatera resultaten i denna studie till den befintliga forskningen.

Datainsamlingsmetod

För att undersöka chefernas uppfattningar och erfarenheter så har semi-strukturerade intervjuer genomförts (Hayes, 2021). Valet grundades i att denna intervjuform gav mycket information eftersom cheferna fick möjlighet att svara och beskriva sina uppfattningar och erfarenheter med egna ord. En intervjuguide med en uppsättning specifika, strukturerade frågor upprättades där det fanns utrymme för flexibilitet i form av följdfrågor och eventuell ändring av frågornas ordningsföljd (Bryman, 2016; Hayes, 2021). Den grundläggande utgångspunkten för de formulerade intervjufrågorna var att de skulle kunna besvara studiens frågeställningar (Bryman, 2021), i syfte att öka studiens validitet (Hayes, 2021). Flexibiliteten i form av följdfrågor bedömdes kunna öka sannolikheten för att relevant information i förhållande till studiens syfte och frågeställningar fångades upp (Bryman, 2016). Flexibiliteten bedömdes även kunna minska risken för missförstånd av de svar som lämnades utifrån möjligheten att ställa förtydligande frågor vid behov (Bryman, 2016). Dessutom bedömes flexibiliteten möjliggöra upptäckande eller utveckling av sådan information som var viktig för cheferna men som kanske inte hade betraktats som relevant för denna studie (Gill m.fl., 2008).

Innan intervjuerna påbörjades genomfördes en pilotintervju för att säkerställa att frågorna var relevanta och begripliga (Silverman, 2017). Dessutom föranledde feedback från lärare och andra magisterstudenter vissa korrigeringar, exempelvis rörande frågornas utformning och ordningsföljd. Intervjuguiden utformades utifrån rekommendationen att inleda med frågor som cheferna kunde besvara enkelt och därefter övergå till frågor som kunde uppfattas som mer känsliga eller svåra (Bryman, 2016; Gill, 2008). Det gjordes för att cheferna skulle känna sig bekväma, vilket sannolikt gynnade intervjuerna och den information som de delade med sig

av (Gill m.fl., 2008). I intervjustudien eftersträvades öppna frågor medan frågor som kunde besvaras med ja eller nej undveks i största mån i syfte att få utförliga svar (Gill, 2008). Frågorna 4, 7, 9, 12 och 13 i intervjuguiden formulerades medvetet på ett sätt som först kunde besvaras med ett ja eller nej, för att därefter kunna be respondenten att utveckla sitt svar. Det gjordes i syfte att minska risken för att påverka svaren utifrån forskarens eventuella förväntningar eller antaganden (Bryman, 2016), med hänsyn till att frågorna bedömdes vara särskilt sårbara för det. Intervjuguiden finns tillgänglig (bilaga 3) för att andra ska kunna ta del av den vid intresse, vilket syftar till att öka möjligheten att kunna upprepa intervjustudien och därmed stärka studiens reliabilitet (Bryman, 2016). Datasamlingen pågick under en period om totalt fyra veckor (vecka 12 – 15 under vårterminen 2023).

Deltagare

För studien har en målstyrd urvalsmetod använts eftersom det möjliggjorde att valet av deltagare kunde baseras på relevansen för forskningsfrågorna (Bryman, 2016). Inklusionskriterierna för urvalet begränsades till (1) att det skulle vara tio chefer som har arbetsmiljöansvar för projektledare och andra medarbetare i projekt. Valet av just chefer motiverades av att forskningen kring chefers roll i projektorienterade organisationer är begränsad (Nesheim, 2021). Samtidigt tilldelas chefer ofta ett särskilt ansvar för personalförvaltning (Bredin & Söderlund, 2011; Keegan m.fl., 2017; Katou m.fl., 2020) och arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket, 2022). (2) Cheferna skulle arbeta inom offentlig sektor. Valet av just offentlig sektor baserades på att lagbundenhet, transparens och ansvarsskyldighet tenderar att vara särskilt viktiga värderingar i organisationer inom offentlig sektor i jämförelse med privat sektor (Knies m.fl., 2022; Van der Wal m.fl., 2006, 2008). Samtidigt genomgår många organisationer inom offentlig sektor i Sverige en omvandling och anpassning för att kunna hantera projektverksamhet (Fred, 2018). Utifrån arbetsmiljöstatistiken rörande arbetsmiljön år 2021 tycks det dessutom finns utvecklingspotential när det gäller systematiskt arbetsmiljöarbete och tydligheten kring vem som har ansvaret för arbetsmiljön enligt de anställda inom offentlig sektor (Arbetsmiljöverket, 2022). (3) Dessutom skulle cheferna vara verksamma inom olika offentliga organisationer i syfte att få en ökad variation (Bryman, 2016), vilket bedömdes relevant för att få en ökad kunskap utifrån studiens syfte.

Inklusionskriterierna för studiens urval begränsades under forskningens gång utifrån att forskningsfrågorna konkretiserades, vilket ofta förekommer vid målstyrt urval (Bryman, 2016). Begränsningen av inklusionskriterier innebar även att tillgången på potentiella respondenter underlättades inför genomförandet av intervjustudien, vilket bedömdes nödvändigt på grund av tidsbegränsning (Bryman, 2016). Sökningen av relevanta respondenter skedde genom utskick av e-postmeddelanden till funktionsbrevlådor och HR-avdelningar inom offentlig sektor. I de e-postmeddelanden som skickades ut bifogades information om studien (bilaga 1) samt ett uttryckligt önskemål om att e-postmeddelandet skulle vidarebefordras till relevanta chefer inom organisationen.

De chefer som intervjuades var verksamma i olika organisationer inom den offentliga sektorn där det även fanns en geografisk spridning. Med respekt för respondenternas integritet lämnas ingen mer information kring organisationerna, vilket inte heller bedöms relevant eftersom det inte var möjligt att identifiera några mönster som hade specifik koppling till organisationstillhörighet. De chefer som intervjuades hade arbetsmiljöansvar för omkring 10-24 medarbetare totalt. Medarbetarna utgjordes av juniora och/eller seniora projektledare, andra medarbetare som jobbade i projekt eller i anslutning till de projekt som bedrivs. I vissa fall hade cheferna även arbetsmiljöansvar för medarbetare som arbetade i linjeorganisationen. Medarbetarna i den offentliga projektmiljön var i huvudsak tillsvidareanställda. Projekten pågår i regel mellan ett och fyra år där medarbetare kan delta i ett eller flera projekt parallellt.

Bortfall

Initialt var totalt tretton respondenter aktuella för deltagande i studien. Ett bortfall orsakades av att respondenten inte uppfyllde inklusionskriterierna. Två andra bortfall berodde på att respondenterna tillhörde samma organisation som två av de respondenter som medverkar i studien, där ett av dessa även berodde på utebliven återkoppling från respondentens sida. Bland de tio respondenter som slutligen deltog i intervjustudien så tackade alla ja till medverkan och samtliga intervjuer genomfördes som planerat.

Genomförande

Inför varje intervju eftersträvades en tillmötesgående inställning angående chefernas preferenser rörande tid och mötesform i syfte att öka bekvämligheten för

dem (Brooks m.fl., 2019; Gill, 2008). Intervjuerna tog mellan 40 – 60 minuter att genomföra. Intervjuerna genomfördes via fysiska möten och digitala möten via Zoom. Samtliga intervjuer genomfördes i enskildhet med respondenten i en lugn och tyst miljö vilket rekommenderas för uppmärksamhetsförmågans och för ljudinspelningens del (Brooks m.fl., 2019). Dessutom eftersträvades minsta möjliga distraktion för chefernas del under varje intervju, vilket exempelvis skedde genom övning på intervjuguiden och aktivt lyssnande för att undvika att avbryta cheferna i onödan (Gill, 2008). Vid behov ställdes förtydligande frågor rörande de svar från cheferna som bedömdes vara otydliga (Gill, 2008). Det skedde i syfte att säkerställa korrekt tolkning av förmedlat budskap och för att kunna få muntligt godkännande rörande en viss tolkning från respondenten i fråga under intervjutillfället (Bryman, 2016). Under datainsamlingens gång ändrades ordningsföljden rörande frågorna 2 – 6 till den som nu finns presenterad i intervjuguiden. Initialt hade fråga 5 nummer 2 och fråga 6 nummer 3, medan fråga 2 hade nummer 5 och fråga 3 hade nummer 6. Ändringen gjordes för att få ett bättre flyt i samtalen. I slutet av varje intervju fick respondenterna möjlighet att ställa eventuella frågor som dykt upp under intervjuens gång eller göra eventuella tillägg (Gill, 2008). Totalt genomfördes tio intervjuer. Antalet respondenter valdes med hänsyn till den studiens tidsram, där både tid för intervjuernas genomförande samt tidsåtgång för transkribering och analys av intervjuerna tog i beaktning. Dock bedömdes den insamlade datan från intervjuerna ge tillräcklig mättnad för att en tematisk analys skulle kunna genomföras (Bryman, 2016).

Varje intervju spelades in i syfte att säkerställa att all muntlig information kunde tas i beaktning vid ett senare tillfälle samt för att möjliggöra att forskarens fulla fokus kunde ägnas åt att ställa relevanta följdfrågor där det behövdes (Bryman, 2016). Dessutom möjliggjorde inspelningen att eventuella omedvetna tolkningar hos forskaren kunde kontrolleras, vilket sammantaget bedömdes öka sannolikheten att mäta det som avsågs att mätas i studien (Bryman, 2016). Efter varje intervju transkriberades den muntliga informationen för att kunna genomföra den tematiska analysen som beskrivs i nästa avsnitt (Clark & Braun, 2006). Transkriberingen uppgick totalt till 115 sidor.

Under datainsamlingens gång noterades dessutom intressant information och initiala idéer inför den kommande analysen (Clark & Braun, 2006). Både den

kognitiva och skriftliga bearbetningen av informationen innebar möjligheter för att bekanta sig med datamaterialet och därmed påbörjades analysarbetet till viss del redan då (Clark & Braun, 2006; Brooks m.fl., 2019).

Databearbetning

Den metod som tillämpades för bearbetning och analys av insamlade data var tematisk analys. Valet grundades i att metoden innebär en omfattande och noggrann analys (Hayes, 2021) vilken kan ge en rik och övergripande beskrivning av hela datamängden (Clark & Braun, 2006). Det bedömdes användbart och passande för analysen av det utförliga datamaterialet inom ett forskningsområde som var relativt outforskat (Clark & Braun, 2006). Den tematiska analysen möjliggjorde på så vis identifiering de teman eller mönster i datamaterialet som var relevanta utifrån studiens syfte och frågeställningar (Clark & Braun, 2006).

Analysen gjordes i flera steg i syfte att klargöra och kategorisera informationen vilket innebar att det insamlade datamaterialet bearbetades noga genom upprepade genomläsningar. När all data hade samlats in gjordes en initial kodning och därefter skedde indelning av koder i övergripande teman och underteman. De koder som inte bedömdes passa in i de teman som hade koppling till syfte och frågeställningar sparades eftersom de kunde komma till användning senare under analysprocessen. Därefter handlade analysen om att granska, förfina och namnge teman. Det centrala var att det skulle finnas ett meningsfullt samband mellan dessa teman samtidigt som det även skulle finnas tydliga och identifierbara skillnader mellan dem (Clark & Braun, 2006). De huvudsakliga teman som analysen resulterade i var ”strukturen, kulturen och hur:en”, ”ansvar, resurser och rollförväntningar”, ”de potentiella riskerna för arbetsrelaterad ohälsa” och ”pågående utvecklingsarbeten och identifierade utvecklingsområden”. Exempel på underteman i det andra huvudsakliga temat ”ansvar, resurser och rollförväntningar” var ”chefernas ansvar”, ”stöd till chefer”, ”medarbetarnas ansvar”, ”projektledarens arbetsledande ansvar”.

Samtliga respondenter finns representerade i samband med de citat som har publicerats i resultatdelen, om än i varierande grad. Vid presentation av citat i resultatdelen har eventuella utfyllnadsord som exempelvis ”liksom”, ”jamen” och ”så att säga” medvetet tagits bort i största utsträckning för att underlätta för läsaren.

I vissa fall har ordningsföljden på enstaka ord kastats om för att göra formuleringen mer läsvänlig.

Reliabilitet och validitet

Det är i allmänhet svårt att uppfylla kriteriet om reliabilitet och att uppnå samma resultat inom kvalitativ forskning eftersom sociala miljöer och människor skiljer sig åt (Bryman, 2016; Hayes, 2021). Kritik har berört att det är svårt, kanske omöjligt, att upprepa en kvalitativ undersökning eftersom forskarens värderingar och intressen kan påverka datainsamling och forskningsresultat (Bryman, 2016). För minska denna svaghet i studien och stärka reliabiliteten tillämpades egen medveten, granskande reflektion rörande egna värderingar och eventuella konsekvenser av metodvalen under hela forskningsprocessens gång (Bryman, 2016). Reflektionen underlättades genom granskning och feedback från handledare och andra magisterstudenter.

Möjligheten till generalisering av de kvalitativa forskningsresultaten är begränsad utifrån ett begränsat, selektivt urval av individer i en viss miljö (Bryman, 2016). Det begränsade antalet chefer som intervjuades kan eventuellt inte spegla uppfattningar och erfarenheter hos chefer med liknande uppdrag inom samma eller annan organisation, vilket bedöms vara en potentiell svaghet. Det som har eftersträvat är därför att erbjuda möjliga insikter som kan fördjupa läsarens förståelse, vilket förhoppningsvis kan komma till nytta i fortsatt teoretisk och praktisk tillämpning (Holloway & Todres, 2003).

Valet av semi-strukturerade intervjuer bedömdes vara en viktig åtgärd för att minska risken för missuppfattning och feltolkning av den omgivning som cheferna tillskriver mening och beskriver (Bryman, 2016). I syfte att öka förutsättningarna för god överensstämmelse mellan chefernas uppfattningar och erfarenheter i relation till forskningsresultatet ställdes förtydligande frågor vid behov (Bryman, 2016; Gill, 2008). Det gjordes i syfte att öka studiens validitet (Hayes, 2021). Den grundläggande utgångspunkten för de formulerade intervjufrågorna var att de skulle kunna besvara studiens frågeställningar (Bryman, 2021), i syfte att mäta det som avsågs att mätas och därmed öka studiens validitet (Hayes, 2021). Intervjuguiden som användes finns tillgänglig för att andra ska kunna ta del av den vid intresse (bilaga 3), vilket syftar till att öka möjligheten att kunna upprepa intervjustudien och därmed stärka studiens reliabilitet (Bryman, 2016). En ytterligare potentiell

svaghet med studien kan ha varit att cheferna tänkte eller trodde att vissa svar förväntades av dem i samband med intervjuerna och att de därför inte svarade helt ärligt (Hayes, 2021). För att minska denna risk och öka validiteten eftersträvades ett förhållningssätt som inte avslöjade forskarens eventuella ståndpunkt i frågan (Bryman, 2016).

Valet av analysmetod med dess upprepade genomläsningar och noggranna överväganden ökade sannolikheten att mäta det som avsågs att mätas (Hayes 2021; Clark & Braun, 2006). Av samma anledning eftersträvades ett agerande i god tro under analysprocessens gång, vilken underlättades av granskning och feedback från handledare och andra magisterstudenter (Bryman, 2006). För att ge en rättvis bild av chefernas uppfattningar och erfarenheter användes deras formuleringar och ordval i så hög utsträckning som möjligt i resultatsammanställningen (Bryman, 2006). Bedömningen av generaliserbarhet i studien kan handla om vilken kvalitet som de teoretiska slutsatserna uppfyller i relation till forskningsresultaten (Bryman, 2016). För att öka validiteten i studien har därför mycket tid ägnats åt att åstadkomma en god överensstämmelse mellan forskningsresultat samt teoretiskt resonemang och teoretiska slutsatser (Bryman, 2016).

Sammantaget syftar den utförliga beskrivningen av urval, datainsamlingsmetod och forskningsresultat till att öka studiens validitet (Bryman, 2016). På detta vis erbjuds möjligheten för andra att kunna avgöra huruvida forskningsresultaten är överförbara till en annan social miljö eller inte (Bryman, 2016). För att öka trovärdigheten och därmed validiteten i studien bedömdes dessutom beskrivningen av de etiska övervägandena och åtgärderna viktiga (Bryman, 2016).

Etiska överväganden

Studien har utgått från Vetenskapsrådets (2002, 2017) etiska överväganden och riktlinjer för att främja att forskningen bedrivits på ett ansvarsfullt sätt. I enlighet med *informationskravet* fick varje deltagare i intervjustudien information om studiens syfte, att insamlade uppgifter enbart skulle användas i forskningssyfte och om hur undersökningen i stora drag skulle genomföras. Information lämnades även beträffande frivilligheten i deltagandet och möjligheten att avbryta medverkan utan att ange orsak. Dessutom lämnades information kring att uppsatsen och forskningsresultatet i sin helhet skulle publiceras offentligt, förutsatt att godkänd

kvalitet uppnåddes (Vetenskapsrådet, 2002). Informationen lämnades skriftligt vid initial mailkontakt med varje respondent (se bilaga 1) samt muntligt i samband med varje intervju.

I enlighet med *samtyckeskravet* inhämtades skriftligt samtycke (bilaga 2) från varje deltagare utifrån rätten att självständigt bestämma villkor kring medverkan i intervjustudien (Vetenskapsrådet, 2002). Information lämnades även rörande att avbrytande av medverkan skulle innebära radering av alla insamlade uppgifter om deltagaren (bilaga 1). Dessutom gjordes en muntlig avstämning av varje samtycke i samband med intervjugenomförandet (Vetenskapsrådet, 2002).

I enlighet med *konfidentialitetskravet* hanterades och lagrades identifierbara personuppgifter och etiskt känsliga uppgifter på ett sätt så att obehöriga inte tagit del av dem (Vetenskapsrådet, 2002). Sådana uppgifter kodades och förvarades skiljt från övrig information från intervjuerna, nämligen på manuell vis där handlingarna var inlåsta (Bryman, 2016). Inspelningen av de intervjuer som genomfördes fysiskt skedde utan internetanslutning via röstmemoapp på mobiltelefon i syfte att förhindra spridning (Bryman, 2016). De intervjuer som genomfördes via Zoom spelades också in. Samtliga ljudfiler från intervjuerna och avidentifierade transkriberingar lagrades via en säker lagringslösning som tillhandahålls av Karlstad universitet. Chefernas rätt till ett privatliv respekterades genom att de frågor som ställdes berörde uppfattningar och erfarenheter i arbetet (Bryman, 2016).

I enlighet med *nyttjandekravet* användes insamlade uppgifter enbart för forskningens ändamål och alla lagrade, opublicerade uppgifter raderades när uppsatsen bedömts godkänd (Vetenskapsrådet, 2002). Denna information gavs skriftligt till varje deltagare (bilaga 1) och muntligt i samband med intervjugenomförande. Enligt Vetenskapsrådets (2002) rekommendation så tillfrågades varje deltagare rörande intresse för att ta del av forskningsresultaten från intervjustudien. Avslutningsvis har undersökningen i sin helhet byggts på uppriktighet och beskrivits för vad den är (Bryman, 2016).

Resultat

Analysen genererade fyra teman som i huvudsak var gemensamma i fråga om chefernas uppfattningar och erfarenheter beträffande organisatoriskt och socialt arbetsmiljöarbete för medarbetare i den offentliga projektmiljön. I detta avsnitt följer en översiktlig, sammanfattande beskrivning av resultatet från de genomförda intervjuerna. Stödande citat från respondenterna rörande de teman som framkom i analysen bifogas för att ge en mer illustrativ bild.

Tema 1 – ”Strukturen, kulturen och hur:en”

Samtliga chefer redogör för hur det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet bedrivs på ett systematiskt sätt. Exempelvis hänvisar två respondenter till att de har ett så kallat ”*årshjul*” som de utgår från eftersom det ger en struktur för det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet under året. Systematiken utgörs av arbetsplatsträffar (APT) som genomförs varje eller nästan varje månad. På dessa möten deltar både medarbetarna på enheten och chef, varför det är ett forum för att kunna uppmärksamma arbetsmiljöfrågor och arbetsrelaterad hälsa på regelbunden basis i grupp. Den exakta utformningen för hur arbetsmiljöfrågorna tas i beaktning vid arbetsplatsträffarna tycks dock variera en aning. Organisationernas riktlinjer och rutiner är vägledande samtidigt som det verkar finnas ett visst utrymme för cheferna att påverka och besluta om det faktiska upplägget av enhetens arbetsplatsträffar varje år. Utrymmet möjliggör att chefers individuella förhållningssätt, kompetens och ambitioner i viss utsträckning kan prägla innehåll och upplägg. Samtidigt möjliggör utrymmet en flexibilitet för att kunna anpassa och optimera upplägget utifrån medarbetarnas behov och gruppens mognad. Vidare framför tre respondenter att de informerar och diskuterar kring kränkande särbehandling och diskriminering på arbetsplatsträffarna. Förutom de gemensamma arbetsplatsträffarna genomför en majoritet av cheferna enskilda möten och avstämningar med medarbetare där arbetsmiljöfrågor och arbetsrelaterad hälsa kan uppmärksammas. Vissa av de enskilda mötena som cheferna har med medarbetarna ägnas även åt att uppmärksamma individuella prestationer och utvecklingsmål i syfte att kunna tillämpa individuell lönesättning.

Dessutom beskriver en majoritet av cheferna att det finns fackliga företrädare och arbetsmiljöombud på arbetsplatsen och i vissa fall på enheten. Det bedrivs även regelbundna samverkansmöten där representanter från arbetsgivaren, fackliga

företrädare och arbetsmiljöombud/skyddsombud deltar i syfte att diskutera arbetsrättsliga frågor och arbetsmiljöfrågor. En respondent uttrycker exempelvis att *”det finns regelbundna utbildningar i arbetsmiljö, vi har skyddsombud, vi har fackföreningar, vi har en samverkan här emellan...Så det finns liksom en systematik som är fungerande”*. Olika typer av undersökningar kring hur medarbetarna upplever arbetsmiljön är också något som förekommer enligt majoriteten av cheferna. Exempelvis hänvisar hälften av respondenterna till att det genomförs arbetsmiljöronder för att undersöka arbetsmiljön på årsbasis. Dessutom uppger en majoritet av cheferna att identifiering, analys och dialog kring risker genomförs vilket kan resultera i dokumenterade handlingsplaner och åtgärder för att kunna förebygga och hantera eventuella risker. I det arbetet kan både medarbetarna, fackliga representanter och arbetsmiljöombud/skyddsombudet inkluderas beroende på riskens omfattning och art.

Utifrån intervjuerna är det även möjligt att konstatera att kulturen inom organisationen i stort har en betydande inverkan för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön för medarbetarna i offentlig projektmiljö. En respondent illustrerar detta på följande sätt *”man ska nog inte stirra sig blind på just i projektet, utan det är ju hela miljön runtom, den miljö man befinner sig i. Det är nog viktigt att man jobbar aktivt med de frågorna”*. Det som flera chefer lyfter fram som en viktig komponent är känslan av gemenskap och samhörighet vilket kan främjas genom inkludering, hjälpsamhet samt sociala, friskvårdande och verksamhetsrelaterade aktiviteter av olika slag. En annan aspekt av organisationskulturen som kan få betydande inverkan på arbetsmiljön i projekt berör strävandet efter enhetlighet och tydlighet i de gemensamma arbetssätten. Det kan innefatta system, verktyg, rutiner, arbetsmetoder, normer och dokumentation. Exempelvis berättar majoriteten av cheferna att organisationen har en projektmodell som strukturerar projektarbetet och att det regelbundet genomförs möten för att diskutera projektspecifika frågor. Flera chefer redogör för de vinster som erfarenhetsutbyte mellan kollegor kan ha ur kompetensutvecklingssynpunkt, vilket i sin tur kan öka känslan av trygghet och självförtroende hos medarbetarna och därmed få en positiv effekt på arbetsmiljön. En annan aspekt som påtalas, förutom att få en kortare erfarenhetsåterföring, är att det kan vara nödvändigt att variera vilka som arbetar tillsammans i de projekt som bedrivs i syfte att minska sårbarheten när antalet medarbetare är begränsade.

När det gäller *hur:en* betonar samtliga chefer vikten av att ha en god dialog för arbetsmiljöarbetets och arbetsmiljöns skull. En viktig del i dialogen är feedback där en respondent berättar att medarbetare och ledningen inom organisationen har genomfört utbildning löpande under ett par års tid. Vilket har handlat om *”hur man gör för att bygga upp en bättre feedbackkultur, för att man ska våga ge både positiv och korrigerande feedback till varandra uppåt och nedåt”*. En god dialog och feedback förutsätter därmed att det finns förtroende, trygghet och en öppenhet bland medarbetarna, vilket flera av cheferna uppger att de försöker att skapa. En respondent uttrycker att *”det jag försöker eftersträva är att vi har en bra harmoni, vi har ett öppet klimat, vi litar på varandra och de litar på mig”*. Medan en annan respondent värnar om *”den här öppenheten och tryggheten i att man inte är själv. Man brukar väl kalla det den psykologiska tryggheten”*. Dessutom betonas betydelsen av att cheferna i dialogen uppvisar ett engagemang för samt är tydliga med att arbetsmiljöfrågor är viktigt och prioriterat. En annan aspekt i dialogsammanhanget som flera chefer uppmärksammar är att det är viktigt att medarbetarna vet var de kan vända sig om de upplever sig kränkta eller orättvist behandlade av sin chef. Andra framgångsfaktorer i dialogen och i chefernas ledarskap är välvilja, lyhördhet och att kunna se den individuella medarbetaren. En respondent uttrycker *”att vara öppen för dialogen och att de vet att jag ser dem och jag hör dem och att jag vill väl. Det är väl mitt främsta vapen”*. En ytterligare respondent uttrycker att *”många gånger handlar det ju om att man måste lära sig att läsa mellan raderna (...) de behöver se att jag ser dem”*. Det kan därmed vara nödvändigt att anpassa dialogform och dialogfrekvens utifrån den enskilda medarbetarens behov, vilket illustreras såhär av en respondent; *”det är mångfald i metoder och tillvägagångssätt som gäller, tänker jag”*.

I vissa fall ingår cheferna i styrgruppen utifrån rollen som resursägare för den eller de medarbetare på enheten som deltar i projektet. Projekten kan bedrivas både internt och externt och om verksamheten bedriver flera projekt så kan det innebära engagemang i flera styrgrupper. Att vara engagerad i styrgrupper är ett ytterligare sätt för cheferna att få insyn i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i projekt. Engagemanget gör att cheferna har möjlighet att kunna påverka beslutsfattandet i projektet men det gör även att de kan få möjlighet att agera på sitt arbetsmiljöansvar. Flera chefer belyser engagemanget i styrgruppen som en framgångsfaktor i det

organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet i den offentliga projektmiljön. Exempelvis uttrycker en respondent att *"För sitter man inte i styrgruppen då... ja, då är man liksom avskuren från den här informationen och också från möjligheterna att se hur man ska kunna göra förändringar"*. Dock kanske cheferna inte har möjlighet att vara engagerad i *alla* styrgrupper för de projekt som de medarbetare som de är resursägare för deltar i. Valet av vilka styrgrupper som cheferna då kan välja att engagera sig i tycks kunna bero hur prioriterat det bedöms exempelvis i förhållande till projektets omfattning och relevans, styrgruppens omfattning samt beroende på vilket utrymme som finns. Dessutom framkommer det att det kanske inte är nödvändigt med en formell styrgrupp i alla projekt.

Andra framgångsfaktorer som kan identifieras relaterade till *hur:en* är att utöva ett ledarskap som bygger på tillit till medarbetarnas arbetsutförande samtidigt som chefernas tillgänglighet även är viktigt. En respondent beskriver att *"jag är inte den här som detaljstyr och kontrollerar utan jag förväntar mig att mina medarbetare gör sina jobb"*. En ytterligare respondent beskriver att *"när jag började så bestämde jag mig att jag måste vara närvarande och synlig"*. Vidare betonas chefernas tydlighet vad gäller förväntningar och ambitioner samt stöd i att göra nödvändiga prioriteringar och avgränsningar vara viktigt i fråga om medarbetarnas arbetsmiljö. Exempelvis förklarar en respondent att tydligheten är viktig eftersom *"annars (...) läggs väldigt mycket tid och fokus på att ha funderingar på annat"*. Ibland kan cheferna därför behöva tydliggöra roller, arbetsuppgifter och målbild för projektet om det är så att projektledaren inte förmår att göra det på egen hand. Dessutom framför flera chefer att det är viktigt att ha förståelse och kompetens inom projektledning, där majoriteten av cheferna uppger att de själva har arbetat som projektledare tidigare. En respondent framför att *"när man är ansvarig för en projektenhet eller ett projektkontor då är viktigt att man har en chef som har en bakgrund och förstår (...) vad det innebär att leda projekt, utifrån ett arbetsmiljöperspektiv bland annat"*. Två respondenter framför vikten av att ha en samordnad och noggrann planering kring arbetstid i olika projekt för de medarbetare som arbetar i flera projekt, exempelvis med hänsyn till resursättning ur arbetsbelastningssynpunkt.

Tema 2 – ”Ansvar, resurser och rollförväntningar”

Samtliga chefer beskriver att de har delegerats ett stort ansvar för att säkerställa att de arbetar aktivt med arbetsmiljöarbetet i syfte att främja och upprätthålla den arbetsrelaterade hälsan för ”sina” medarbetare. Det avser de medarbetare som ingår i enheten och gäller oavsett arbetsform. Samtliga chefer har genomgått eller genomgår arbetsmiljöutbildning som erbjudits av arbetsgivaren och de är alla på det klara med att de har det formella ansvaret för arbetsmiljön. Exempelvis uttrycker en respondent att *”jag som chef är ju enligt lag ansvarig utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Så jag måste ju vara den som driver frågorna, det är jag som håller i det”*. Samma respondent påtalar vidare att *”jag har ett stort ansvar där, absolut. Alla chefer har ett stort ansvar där”*. Delegeringen innebär att det finns vissa saker som cheferna ska göra, exempelvis säkerställa att medarbetarna kommer till tals och att arbetsmiljöfrågor tas i beaktning för att kunna agera på arbetsmiljöansvaret.

Samtliga chefer upplever att det sammantaget finns ett bra stöd tillgängligt inom organisationerna som kan nyttjas av cheferna vid behov i utförandet av deras uppdrag och ansvar. Majoriteten av cheferna belyser betydelsen av stödet och utbytet med andra chefskollegor och deras egna chefer. En respondent berättar exempelvis att *”vi har en avdelningschef som är väldigt noga med arbetsmiljön också, det är viktigt liksom att man känner att det här är en fråga som vi ska jobba med”*. Ytterligare resurser och stödfunktioner som kan nyttjas av cheferna vid behov är HR och/eller företagshälsovård. Kontakten med HR kan till exempel initieras av cheferna för att ställa frågor och få rådgivning kring hanteringen av personal- och arbetsmiljörelaterade ärenden. Kontakten med företagshälsovård aktualiseras vanligtvis i samband med återgången till arbete, efter att arbetsrelaterad ohälsa har kunnat fastställas hos en medarbetare. Dessutom finns riktad information till chefer tillgängligt via organisationernas intranät, exempelvis färdiga informationsmaterial och checklistor som kan användas i det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet. Exempelvis uttrycker en respondent att det i sista riktlinjen inom organisationen är *”lite mer tydlig i vad som åligger arbetsgivaren och vad är jobbet och vad är det privata och vad kan sjukvården göra och så”*.

Samtidigt påtalar majoriteten av cheferna att det också är ett gemensamt ansvar, där varje medarbetare i den offentliga projektmiljön också har ett eget

ansvar för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. En respondent beskriver att *"vi har pratat mycket om det att vi är ju varandras arbetsmiljö"*. Medarbetaransvaret tycks handla om att kunna reflektera kring sitt eget agerande exempelvis med tanke på arbetstid och rent relationellt i förhållande till andra kollegor men även i förhållande till chefen. Exempelvis påtalar en respondent att *"man kanske ser oss som en särart eller något, men jag menar, jag är också en medarbetare, jag har ju också en chef som har ett arbetsmiljöansvar för mig"*. I vilken utsträckning som medarbetare har självinsikt och tar sitt ansvar varierar mellan individer.

Medarbetaransvaret tycks även handla om att muntligt förmedla till chef vid behov av stöd eller hjälp i arbetssituationen i syfte att motverka att arbetsrelaterad ohälsa uppstår. Det kan exempelvis handla om att stämma av förväntningar där en respondent förklarar att *"människor är väldigt lojala och väldigt ambitiösa och vill väldigt mycket så att stämma av förväntningar... så att man inte går på och skapar sitt eget "ok" (...) Därför att man tror att förväntningarna är mycket större än vad de är"*. Det varierar också hur mycket behov av ledning, styrning och stöttning som medarbetare behöver i utförandet av sitt arbete. Det stöd som medarbetare i den offentliga projektmiljön generellt kan få vid eventuella tecken på arbetsrelaterad ohälsa, förutom eventuellt stöd från chef eller kollega, är professionellt stödsamtal från företagshälsovård. Kontakten kan initieras av medarbetaren själv eller av arbetsmiljöansvarig chef. I de fall där arbetsmiljöombud/skyddsombud finns så kan dessa representera och driva arbetsmiljöfrågor åt medarbetarna på gruppnivå. Dessutom kan det finnas arbetsmiljörelaterad information som medarbetarna kan ta del av via organisationernas intranät.

När det gäller den formella roll- och ansvarsfördelningen mellan chef och projektledare i fråga om arbetsmiljön och den arbetsrelaterade hälsan för medarbetare i projekt uppfattar majoriteten av cheferna att det är tydligt. Cheferna har det formella arbetsmiljöansvaret för medarbetarna i den offentliga projektmiljön. En respondent förklarar exempelvis att *"jag tror att det här blir en förvirring ibland för jag har faktiskt hört mina projektledare säga det "men jag har arbetsmiljöansvar" ... "nej det har du inte har jag sagt då, det är det jag som har""*.

Det ansvar som majoriteten av cheferna uppfattar att projektledaren har i fråga om arbetsmiljön i projekt, utöver medarbetaransvaret, tycks vara ett arbetsledande ansvar för de personer som ingår i projektgruppen. I det arbetsledande ansvaret ingår att skapa en gemensam målbild för projektgruppen och att försöka uppnå ett fungerande samarbete. Exempelvis uttrycker en respondent att *”det ligger ju faktiskt en väldigt stor del i att vara projektledare att kunna få en grupp att fungera”*. Flera chefer belyser dessutom projektledares förmåga att planera som ett viktigt ansvarsområde när det gäller den organisatoriska och sociala arbetsmiljön för medarbetare i projekt. Det illustreras exempelvis av formuleringen *”att man ser till att man planerar på ett realistiskt sätt så att alla projektmedarbetare har möjlighet att faktiskt göra det de ska göra under rimliga förhållanden”*. I det arbetsledande ansvaret ingår generellt även ett ansvar gentemot projektägare och styrgrupp i form av att informera om projektets status i förhållande till uppsatta mål om tid, kostnad och resultat. Information om hur arbetsmiljön är i projektet överlag, hur graden av arbetsbelastning och stress är samt hur samarbetet fungerar kan även efterfrågas. I projektledarnas arbetsledande ansvar ingår vanligtvis även att förmedla information och nätverka rörande projektet både internt och externt. Exempelvis berättar en respondent att projektledare inom organisationen i slutet av varje projekt har ett ansvar att ta kontakt med samtliga personer, både internt och externt, som har varit involverade i projektet i syfte att inhämta synpunkter. Dessa sammanställs i en rapport där erfarenheter och lärdomar dokumenteras för att därefter kunna granskas av enhetschefer på avdelningsnivå i syfte att åstadkomma ett ökat lärande och för att kunna vidta eventuella förändringsåtgärder.

För att projektledare ska kunna agera på sitt arbetsledande ansvar så lyfts erfarenhet och självledarskap fram som viktiga faktorer. Självledarskapet kan till att börja med handla om självkänedom och självinsikt, exempelvis att projektledaren är medveten om sina egna styrkor och svagheter till exempel i fråga om relationer samt förmåga att leverera resultat och hålla tidplaner. Självledarskapet kan även handla om självkänsla och självförtroende, exempelvis att våga be om hjälp och coachning men också att våga säga ifrån när det finns belägg för det. En ytterligare dimension i självledarskapet hos projektledare handlar om att kunna hantera inre och yttre krav relaterade till arbetet och rollen.

Exempelvis kan det vara viktigt att projektledaren är tydlig, sätter gränser och är en aning fyrkantig när det gäller vad som faller inom ramarna för projektet och inte.

Det som flera av cheferna tycks förvänta sig eller önska av en projektledare är även att kunna uppmärksamma och vidareförmedla vid eventuella tecken på arbetsrelaterad ohälsa hos medarbetare i den offentliga projektmiljön. Exempelvis förklarar en respondent att *”Så då finns det ju en informell men ändå viktig funktion som projektledare har att förmedla”*. Förmågan att kunna uppmärksamma kan handla om att vara lyhörd i förhållande till enskilda projektmedarbetares arbetsrelaterade hälsa men även i förhållande till arbetsklimatet i projektgruppen i stort. Huruvida en enskild projektledare kan uppfatta dessa signaler eller tecken kan dels bero på personliga färdigheter, där en respondent uttrycker att *”så att som chef, ibland, jag vet ju när jag behöver vara lite extra observant själv”*. Förmågan att kunna uppmärksamma kan också handla om hur mycket kompetens som projektledaren har i arbetsmiljö- och arbetsrättsliga frågor. En respondent illustrerar saken på följande sätt *”utan här någonstans behöver projektledaren faktiskt kunna ha en viss förståelse för arbetsmiljö, arbetsrättsliga frågor”*. När det gäller att projektledaren ska kunna vidareförmedla till chef vid eventuella tecken på arbetsrelaterad ohälsa bland projektmedarbetarna kan det handla om att projektledaren inte själv kan påverka situationen eller att det är viktigt att chefen får kännedom.

Anledningen till att det kan vara viktigt att projektledare kan uppmärksamma och vidareförmedla vid behov till chef är på grund av projektledarens närhet till övriga medarbetare i projektet samt involveringen i det dagliga arbetet. En respondent förklarar att *”projektledaren blir ju just i den specifika uppgiften (...) resursägarens, förlängda arm och det är ju inte alltid som en resursägare kan vara med ute och bevaka sina medarbetares intressen i projektet”*. Medan en annan respondent förklarar att *”som chef är man ju involverad på många ställen, man försöker ju vara så involverad som det går men man kan ju inte vara hundra procentigt involverad i ett projekt för man har ju en annan roll”*. När det gäller det avstånd som kan finnas mellan chef/resursägare och medarbetare i den offentliga projektmiljön så kan det utgöras av att medarbetarna deltar i ett eller flera projekt hos en projektägare på samma avdelning/enhet, en annan avdelning/enhet inom organisationen alternativt hos en extern projektägare. Exempelvis förklarar en

respondent att *”Så det är inte alls säkert att jag ser det arbetet, jag ser inte vad som görs, jag följer det inte på samma sätt som den löpande produktionen vi har på enheten liksom”*. Det kan göra att chefens insyn i både projektledarens och projektmedarbetarnas arbetssituation och arbetsmiljö är begränsad, varför det är viktigt att det finns fungerande rutiner samt att eventuella önskemål och förväntningar är tydligt uttalade. Nedan presenteras ett citat som kan åskådliggöra detta ytterligare:

”den är formellt tydlig men informellt så är det väl... kanske lite mer gråzoner i det, skulle jag nog ändå säga. Inte ytterst för ansvaret, det är glasklart, men hur rutiner ska se ut. Vad projektledarens ansvar är att faktiskt förmedla ifall det finns tecken på ohälsa och sådär. Det gör de ju såklart allihopa men formellt så finns det väl inte ett sådant ansvar. När man har ansvar för arbetsbelastning så har man ju också ett ansvar för arbetsmiljö i någon utsträckning. Så i viss utsträckning, en gråzon, men jag försöker ju ta det ansvaret så att de ska slippa göra det genom löpande dialog”

När det gäller rutiner och tydliggörandet av roll- och ansvarsfördelning mellan chef och projektledare berättar en annan respondent att det *”är nog, skulle jag säga, kanske från fall till fall”*. Vidare berättar respondenten att det ibland framgår i projektdirektivet men att *”det är nog någonting som man kanske behöver komma överens om som chef och projektledare för det kan ju riskera att falla mellan stolarna”*. Två respondenter redogör för att det kan förekomma ett mer långtgående ansvar när det gäller arbetsmiljön för projektledare till följd av att ett mer långtgående beslutsmandat har delegerats inom respektive organisation.

Projektledare kan få stöd och hjälp i roll- och uppdragsutförande från styrgrupp, resursägare/chef, andra projektledare och projektdeltagare samt via diverse specialistfunktioner. När det gäller utbildningsmöjligheter inom projektledning tycks det variera mellan organisationerna, exempelvis till följd av om utbildning erbjuds internt eller om den är upphandlad under en viss period.

Tema 3 – ”De potentiella riskerna för arbetsrelaterad ohälsa”

I samband med intervjuerna har ett antal utmaningar i arbetsmiljön och i arbetsmiljöarbetet kunnat identifieras. Utmaningarna i arbetsmiljön, som kan innebära potentiella risker för arbetsrelaterad ohälsa hos medarbetare i projekt om de inte tas i beaktning och hanteras vid behov, är i huvudsak relaterade till projektarbetsformens utmärkande egenskaper. Flera av cheferna beskriver att de projekt som bedrivs kan innebära strikta deadlines utifrån krav från huvudfinansier

eller projektägare, vilket kan leda till ökad arbetsanhopning och stress framförallt mot slutet av ett projekt. Dessutom kan regelverk och specifika uppgifter kräva hög kompetens både inom projektledning men även expertis inom sakfrågor, specifika ämnesområden eller funktioner både inom och utanför organisationen. Det kan i sin tur leda till resursbrist och svårigheter att avlasta vissa medarbetare i projektmiljön under en period. Oförutsedda saker kan även dyka upp längs vägen vilket kan utmana planering och arbetsmiljö.

Flera chefer belyser även förekomsten av samarbetssvårigheter och/eller konflikter i projekt som en utmaning i relation till arbetsmiljön, vilket både kan förekomma internt inom organisationen men även i förhållande till externa samarbetsparter. En respondent förklarar att *"man lär sig efter hand vilka personer som fungerar bra tillsammans och vilka som fungerar mindre bra tillsammans"*. En annan respondent beskriver att *"man tycker och saknar att samarbetet mellan organisatoriska enheter skulle kunna fungera bättre, att det skulle vara mer naturligt och mer sömlöst på något sätt. Att det inte skulle vara så mycket organisatoriska barriärer liksom"*. En ytterligare respondent förklarar att organisationens projekt bygger på samarbete men att lagen om offentlig upphandling gör att de behöver få det att fungera med den som vinner anbudet. Respondenten uttrycker att *"så vi plockar ju inte riktigt ihop det här "dream-teamet" alla gånger utan vi får ju jobba med det vi har liksom"*. Samarbetssvårigheter och konflikter kan innebära en utmaning eftersom det kan involvera flera parter där chefernas möjligheter att påverka situationen kan variera. Exempelvis beskriver en respondent att *"jag kan påpeka att det är ett olämpligt beteende och så vidare men jag kan inte ändra på personen"*.

När det gäller förhållningssättet till samarbetssvårigheter i projekt utifrån chefs- och resursägarperspektivet där det finns möjlighet att påverka sammansättningen i projektet förklarar en respondent att det är möjligt att göra på två sätt. Antingen sätts personer som inte fungerar så bra tillsammans samman i syfte att de ska lära sig att arbeta med varandra eller så gör de inte det. Respondenten förklarar att det kräver en helt annan närvaro av hen som chef för att försöka få det att fungera i de fall där de personer som inte fungerar så bra tillsammans sätts samman. Respondenten har testat att göra på båda sätten och förklarar att det har skett med hänsyn till vilka personerna är, vad det är för kontext

i övrigt samt i mån av tidsmässigt utrymme. Respondenten förklarar avslutningsvis att *”det har lyckats ibland och ibland har det inte lyckats, då har man fått ombilda den här projektgruppen mitt under pågående uppdrag för att kunna leverera”*.

Något som också kan utmana arbetsmiljön för medarbetare i den offentliga projektmiljön är när projekt blir slutna eller isolerade fenomen. Det kan resultera i att chefernas insyn samt möjligheter att agera utifrån sitt arbetsmiljöansvar begränsas. Exempelvis förklarar en respondent att *”problemet blir när projekten blir just de här expeditionerna som seglar iväg och inte dockar i, då blir det en större utmaning än andra yrkeskategorier, när projektledarna blir för mycket av egna mini-chefer på något sätt”*. Det kan också vara så att chef och projektledare har olika syn på hur projektet har fortlöpt och hur arbetsmiljön har varit, vilket kan ha framkommit först i rapporten kring erfarenheter från projektet som projektledaren ansvarar för att sammanställa. En respondent förklarar att *”projektledaren tycker att allting har fungerat perfekt men jag vet att det finns medarbetare (...) som har haft det lite jobbigt (...) ibland händer det ju att det dimper ner en erfarenhetsrapport som jag inte känner igen innehållet i”*. När det gäller just slutenheten i projekt kan därför projektmedlemmar vara särskilt utsatta, till exempel för att de inte vågar säga ifrån till projektledaren. En annan respondent uttrycker att *”en projektmedarbetare vill, jag ska inte säga generellt, men många har det här i sig att vara till lags på ett annat sätt. En projektledare bevakar projektets intresse och är van vid att sätta gränser”*.

Chefernas resursägarskap för medarbetare i projekt kan föranleda ett behov av att kommunicera med andra resursägare och/eller projektledare för att kunna inhämta information rörande både arbetsmiljö och prestation. En av respondenterna som ingår i studien är anställd som enhetschef i femtio procents omfattning och som senior projektledare i femtio procents omfattning. Respondenten förklarar att det kan vara så att en projektmedlem uppvisar en tendens att inte må bra men att det kan vara svårt att hantera det som projektledare när det finns en resursägare som har personalansvaret. Respondenten förklarar vidare att resursägare däremot kan ta kontakt med hen utifrån rollen som projektledare för att ställa frågor kring en projektmedlems arbetsprestation, exempelvis inför ett lönesamtal. Däremot konstaterar respondenten att *”jag har aldrig varit med om att man har pratat utifrån ett arbetsmiljöperspektiv”*.

En ytterligare dimension som kan påverka arbetsmiljön för medarbetare i den offentliga projektmiljön berör hur relationen mellan projektledare och styrgrupp fungerar, om det finns ömsesidig förståelse och hur förväntningarna ser ut. Dels är det viktigt att de personer som är engagerade i styrgrupper har ett intresse i projektet, att de har kompetens i sakfrågor samt att de har beslutsmandat och/eller ett nätverk som kan ge förutsättningar och gynna projektet. Dessutom är det viktigt att de personer som är engagerade i styrgrupper förstår innebörden av uppdraget, exempelvis avsätter den tid och investerar den energi som behövs för att kunna vara ett aktivt och adekvat stöd till projektledaren. Exempelvis uttrycker en respondent att *"jag är lite allergisk mot det där sättet att säga, alltså det här med att "sitta i styrgrupp"*" eftersom det kan uppfattas som ett passivt uppdrag. Vidare framför samma respondent att hen ofta får utbilda andra representanter i styrgruppen kring vilka frågor som är relevanta för en styrgrupp att diskutera men även när det gäller förberedelser. Respondenten förklarar exempelvis att hen har föreslagit att ny mötestid bör bokas då merparten av representanterna i styrgruppen som deltar på mötet inte har hunnit läsa in sig på utskickat material inför att ett beslut ska fattas. Respondenten förklarar att *"jag är ganska hård så (...) Det duger inte att komma oförberedd till ett styrgruppsmöte. Och det ger ju också signaler till mina projektledare då litegrann, stötta dem"*. En annan aspekt när det gäller förståelse och engagemang i styrgruppen illustreras av en respondents beskrivning om att det finns *"styrgrupper som (...) alla är inte medvetna om komplexiteten och konsekvenserna av beslut man tar"*. Dessutom påtalas det att det kan vara en stressfaktor för medarbetare i projektet att behöva vänta på beslut.

Samtidigt som det tydliggörs att representanterna i styrgruppen har ett ansvar att vara ett aktivt stöd, så tycks projektledaren också ha ett stort ansvar i att nyttja styrgruppen på bästa sätt. I det kan faktorer som förståelse för styrgruppsmedlemmarnas begränsade tid men även förväntningar samt synen på styrgruppens roll och uppdrag spela in. Exempelvis uttrycker en respondent att som projektledare *"behöver man ju vara smart där och aktivera sin styrgrupp. Och aktiverar man inte sin styrgrupp då kan man inte förvänta sig någon aktivitet heller därför att det här är personer som efter styrgruppsmötet då är det "pang in i nästa möte"*". Sådant som kan spela in i huruvida en projektledare lyckas nyttja styrgruppen, i de fall där maktrelation eller motstånd utmanar ett fungerande

samarbete, är mod, välgrundade argument, tydlighet, självförtroende, erfarenhet och stöttning från chef. Exempelvis uttrycker en respondent att *”där är det jätteviktigt i min roll som chef att stärka deras självförtroende, att våga, att ”har du fakta, har du underlag så ska du kunna ta den här diskussionen och känna dig trygg med det”*.

Cheferna påtalar även vissa utmaningar kopplade till projektledarens roll och ansvar. Till att börja med påtalar en respondent att *”man känner sig ganska ensam som projektledare (...) Du har väldigt många bollar som du ska hålla i och det tär”*. Det kan också vara frustrerande för projektledare att inte få det fokus eller den tid och det engagemang som de förväntar sig i just sitt projekt av de medarbetare som jobbar deltid i flera olika projekt. Dåligt mående och osäkerhet i rollen som projektledare riskerar att påverka utförandet av uppdraget, projektresultatet samt människor runtomkring negativt. Det kan också vara en utmaning om projektledare har bristande förmåga att ”läsa av” sina kollegor och därmed kunna anpassa sitt eget agerande utifrån det. Där en respondent förklarar att *”det kan vara en belastning om projektledaren inte fångar upp signaler från medarbetarna om att ”just nu är det någon som har det väldigt väldigt jobbigt, det är bäst att jag inte skickar det där påminnelsemailet om att ”imorgon är det leverans””*.

Det kan även vara en utmaning för medarbetare i projekt att hantera inre och yttre krav i samband med projektarbetet. De inre kraven kan framförallt handla om egna förväntningar rörande arbetsprestation, exempelvis att ett projekt blir så viktigt för en medarbetare att det sker med hälsan som insats. En respondent uttrycker att *”jag tror att det är en stor utmaning att inte bli utbränd på sikt (...) jag är helt säker på att man behöver en strategi för att hantera sin egen arbetstid och så... för att inte jobba för mycket helt enkelt”*. De yttre kraven kan framförallt komma från projektets intressenter såsom projektägare, styrgrupp samt interna och externa samarbetspartners. Dessutom kan medial uppmärksamhet och stor bevakning angående ett visst projekt skapa förväntningar hos omvärlden i stil med *”nu, äntligen, ska fråga Y lösas en gång för alla”*, vilket medarbetare i projekt behöver hantera. Faktorer som kan påverka hanteringen av inre och yttre krav är till exempel personlighet, inställning, ambitionsnivå, livssituationen i övrigt, kompetens, erfarenhet, tydliga prioriteringar samt stöd och feedback från chefer och andra medarbetare. Exempelvis belyser en respondent att *”det ju hela tiden en*

balansgång att landa rätt i ambitioner (...) att jag har rätt bild av vad som faktiskt krävs (...) Jag kan ju inte bara liksom skylla på att medarbetaren är för ambitiös”.

Dessutom kan medarbetare i projekt uppleva ett slags personligt ansvar för att söka och säkerställa att organisationen får nya projektmöjligheter vilket också kan påverka den upplevda arbetsmiljön. Det kan både handla om engagemang för projektarbetsformen eller verksamhetsutveckling men även i syfte att skapa individuell ekonomisk trygghet och förutsägbarhet. Exempelvis uttrycker en respondent att *”det kan ju hamna i någon övertalighetssituation (...) även om inte jag kan lägga det ansvaret på den personen, så kan det ju vara en befogad oro hos den personen (...) ”jag behöver bidra till det här för att säkra min fortlevnad”*”. Det som är möjligt att konstatera är att organisationernas förhållningssätt och möjligheter att hantera denna situation varierar utifrån exempelvis ekonomiska förutsättningar, arbetsutbud och om det finns möjlighet att göra speciallösningar. Exempelvis berättar en respondent att många av de som arbetar i projekt inom organisationen har en grundanställning i linjeverksamheten men har beviljats tjänstledighet för att jobba vid projektkontoret. Respondenten förklarar vidare att organisationen normalt sett inte beviljar tjänstledighet för lägre än ett år men att ett undantag har kunnat göras eftersom det gynnar organisationen.

Under intervjuernas gång har cheferna påtalat att det finns flera kontextuella utmaningar när det gäller arbetssituation och arbetsmiljö för medarbetarna i den offentliga projektmiljön. Till att börja med kan organisationens förhållningssätt, beredskap och ”mognad” för att kunna hantera projekt och projektarbetsformen spela en avgörande roll. En respondent beskriver att medarbetarna kan uppleva att organisationen är motsträvig till projekt och att de därför känner att de behöver jobba i motvind. Respondenten i fråga upplever att *”det är svårt att parera, både att kunna ta vara på medarbetarnas engagemang, kunna uppmuntra det men samtidigt måste man snarare dämpa det för att det kan vara svårt att ge möjligheter för att jobba med det”*. Något som också kan påverka och potentiellt innebära utmaningar för organisationernas verksamhetsplanering rörande de projekt som bedrivs är det regleringsbrev som Regeringen fattar.

Dessutom belyses två delvis motstridiga utmaningar när det gäller fokus på och prioritering av arbetsmiljöarbetet. Medan en respondent framför att *”det som*

alltid är en utmaning det är väl att ta sig tillräckligt med tid till arbetsmiljöfrågorna för även om man har rutiner för det och det finns strukturer och sådär". Så framför en annan respondent att *"det blir lite söndertjatat (...) det finns ju en risk med att bli för introvert och upptagen av "hur mår vi egentligen?" (...) det blir lite navelskådande på något vis".* Flera chefer framför att den ohälsa som har förekommit hos medarbetare i den offentliga projektmiljön inte nödvändigtvis behöver vara enbart arbetsrelaterad utan att den kan ha privata skäl och där den totala livssituationen spelar roll. Exempelvis uttrycker en respondent att organisationen tidigare har tagit en väldigt stor roll när det gäller ohälsa hos medarbetare men att det numera är tydligare vad som är arbetsgivarens uppdrag och inte.

Arbetsrelaterad ohälsa i form av sjukskrivningar inom den offentliga projektmiljön har inte varit ett särskilt utbrett fenomen enligt majoriteten av cheferna och den generella bedömningen är att arbetsmiljön överlag är god. I det fall där arbetsrelaterad ohälsa i form av sjukskrivningar för närvarande tycks förekomma i högst utsträckning, beskriver en respondent att de främsta orsakerna har varit hög arbetsbelastning, stress samt otydligt och för ambitiöst skrivna projektplaner. Det har även handlat om utmaningar i relationer med andra personer där respondenten förklarar att *"det är ju väldigt mycket svårare att påverka och svårare att få en liksom snabb förändring eller en förändring överhuvudtaget och det blir väldigt mycket mer känsligt".* Samma respondent förklarar vidare att hen inte har utrymme att genomföra enskilda avstämningsmöten med alla medarbetare eftersom hen har haft flera fall av arbetsrelaterad ohälsa där hen har behövt lägga väldigt mycket tid. På så vis har respondenten känt att det snarare handlat om att *"släcka bränder istället för att förebygga bränderna"*

Tema 4: "Pågående utvecklingsarbeten och identifierade utvecklingsområden"

Cheferna har berättat om flertalet pågående utvecklingsarbeten som kan främja den organisatoriska och sociala arbetsmiljön för medarbetarna i den offentliga projektmiljön. Exempelvis pågår utvecklingsarbeten för att förbättra verktyg och metoder för projektledningen inom den offentliga projektmiljön. Där en chef uppger att planen är att införa portföljhantering medan två andra chefer berättar att den projektmodell som används ses över i syfte att optimera dess

funktion och användarvänlighet. I det ena fallet behöver projektmodellen förenklas eftersom den med tiden har vuxit och det har tillkommit en mängd bilagor. Respondenten förklarar att det är tungt och svårt för nyanställda att lära sig projektmodellen eftersom de möts av *"den här tsunamin av dokument"*. Två andra chefer berättar att det finns behov av tydligare beredningsrutiner för de projekt som ska bedrivas. I ett av fallen pågår utvecklingsarbete när det gäller att förenkla beredningsprocessen samtidigt som det behöver säkerställas att det blir ett kvalitativt projekt. Exempelvis att viktiga förutsättningar tas i beaktning under beredningsarbetet men även att projektplanerna är tydliga och realistiska för de medarbetare som sedan ska genomföra projektet. En annan chef påtalar att försök har gjorts för att stimulera att det blir mer systematik i diskussionen och dialogen rörande arbetsmetodfrågor mellan de medarbetare som jobbar i projekt. Samma respondent påtalar den ser att det finns ett behov av att försöka tydliggöra och förankra projektrutiner ytterligare där respondenten har *"lagt förslag på hur man kan inrätta en projektstödsfunktion till exempel för att stötta upp organisationen i sin helhet"*.

Respondenten i en av organisationerna ser ett behov av att synkronisera de verktyg som används för att undersöka och stödja arbetsmiljöarbetet *"så att det blir en helhet som hänger ihop"*. En annan respondent berättar att cheferna på avdelningen i samråd med medarbetarna nyligen beslutat om att avsäga sig en upphandlad tjänst som syftar till att undersöka arbetsmiljön eftersom en majoritet ansåg att den inte gav något. En ytterligare respondent ser ett behov av att minska antalet handlingsplaner för hanteringen av potentiella risker, i dagsläget har organisationen olika handlingsplaner för olika frågor/områden men respondenten önskar ha en enda handlingsplan för enheten eftersom det skulle underlätta hantering och för att få en överblick. Respondenten förklarar att *"det orkar man inte hålla i och då blir det att det rinner ut i sanden och så blir det ingenting av det istället. Och det är dumt"*. Respondenten har pratat med HR kring detta och det utvecklingsarbetet ska enligt utsago vara på gång. Samma respondent berättar att det även pågår ett utvecklingsarbete när det gäller att kunna göra medarbetarundersökningar både oftare och på den specifika arbetsgruppen istället för endast göra mätningar centralt ifrån som det är nu. En ytterligare respondent berättar att ett utvecklingsarbete som hen som chef har engagerat sig i är att stötta

projektledarna att våga säga ifrån; *”får ni inte förutsättningar ifrån styrgrupp eller projektägare eller stödet ifrån verksamheterna som krävs, då måste ni bromsa, då måste ni lyfta det”*. En ytterligare respondent berättar att ett pågående utvecklingsarbete är *”kollegial kvalitetssäkring men också mentorskap för projektledning”*. Samma respondent beskriver vidare att utvecklingsarbete pågår inom organisationen rörande tydliggörande av den formella beskrivningen av roll- och ansvarsfördelning mellan chef och projektledare.

”det här med roller och de gråzonerna som finns liksom, vad är egentligen projektledarens ansvar (...) jag tror att en del projektledare nu kan uppleva att det formellt, med dem med skrivningarna som finns i rollbeskrivningen just nu, att det är lite otydligt vad som ingår i projektledarens ansvar även om det på andra ställen är väldigt tydligt att arbetsmiljöansvaret är mitt”

Avslutningsvis kunde några ytterligare utvecklingsområden identifieras av cheferna när det gäller att främja den organisatoriska och sociala arbetsmiljön för medarbetare i den offentliga projektmiljön. Tre respondenter redogör för att det finns utvecklingspotential när det gäller att medvetandegöra och formalisera arbetsmiljöarbetet för just medarbetare i projekt. En respondent förklarar att det skulle vara möjligt att formalisera dialogen mellan projektledare och resursägare beträffande önskemålet om att projektledaren uppmärksammar och vidareförmedlar till resursägaren när det gäller arbetsmiljön. Eftersom *”vi pratar ju lite löst om det sådär men vi har ju liksom ingen rutin för det på det sättet”*. En annan respondent förklarar att det inte finns någon form av checklista eller kontrollfunktion rörande in- och utlån av medarbetare i samband med projektuppdrag inom organisationen. Det är utelämnat till varje enskild chef/resursägare. Respondenten förklarar att när hen lånar ut någon så gör hen det helt i övertygelse om att den personen *”blir korrekt mottagen på andra sidan, att det är lika bra som när de är hos mig liksom”*. Respondenten förklarar vidare att hen *”inser ju nu att det kan ju faktiskt falla lite däremellan... framförallt (...) att bli utlånad till någonting som är lite otydligt över tid. Och är någon borta tre-fyra månader det är klart det hinner ju hända ganska mycket...”*. En tredje respondent förklarar att det skulle vara möjligt att införa arbetsmiljö som en stående punkt till exempel i samband med planering av projekt eller vid projektgruppsmöten.

”jag tror att vi kan bli bättre på att medvetandegöra det (...) Att man faktiskt går igenom och kollar nu ”den här planen som har lagts innebär den att alla har en dräglig arbetsmiljö under projektet rent tidsmässigt eller är det någonstans vi behöver justera för att någon kommer behöva mer tid, kanske inte vill sitta på kvällar och helger och jobba”

Diskussion

Denna studies syfte var att öka kunskapen beträffande organisatoriskt och socialt arbetsmiljöarbete i offentlig projektmiljö. Det skedde genom att undersöka uppfattningar och erfarenheter hos chefer med arbetsmiljöansvar för medarbetare som arbetar i projekt. I detta avsnitt presenteras en diskussion rörande studiens resultat i förhållande till studiens forskningsfrågor med koppling till befintlig forskning och fakta.

I samband med tema 1 – ”Strukturen, kulturen och hur:en” besvarades studiens första frågeställning som löd ”vilka framgångsfaktorer uppfattar chefer att det finns när det gäller det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet som bedrivs i den offentliga projektmiljön?”. Utifrån chefernas perspektiv bedrivs det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet i de offentliga projektmiljöer som undersöktes i denna studie på ett i huvudsak systematiskt sätt. Systematiken stöds av en struktur i form av organisering mellan representanter från arbetsgivaren såsom chefer, fackliga företrädare, arbetsmiljöombud/skyddsombud och HR. Dessa parter har kompetens i arbetsrättsliga frågor och arbetsmiljöfrågor, vilket kan antas nödvändigt för att kunna uppnå en tillfredsställande organisatorisk och social arbetsmiljö samt för att förebygga förekomsten av ohälsa (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001). Systematiken stöds även av riktlinjer, rutiner, medarbetarundersökningar och informationsmaterial för att säkerställa och främja en god arbetsmiljö och arbetsrelaterad hälsa för medarbetare generellt i organisationerna, vilket är något som arbetsgivare ska erbjuda (Arbetsmiljöverkets författningssamling).

Slutsatsen om att strukturen och systematiken utgör en framgångsfaktor i det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet i projektmiljön går i linje med det forskarna Xu och Smyth (2023) hävdar. De konstaterar att det behövs en systematisk och strategisk struktur samt kapacitet inom projektorienterade organisationer för att kunna ta hand om de anställdas välmående och för att främja omtanke i de mellanmänniska relationerna. Det behövs för att skapa kontinuitet och konsekvens inom och mellan projekt (Xu & Smith, 2023) eftersom risken annars är att det uppstår egenartade mentaliteter mellan projekt och funktioner inom organisationen samt en egenintresserad och defensiv organisationskultur (Duryan & Smith, 2018; Roberts m.fl., 2012).

Dessutom stöds systematiken i arbetsmiljöarbetet av forum som möjliggör regelbunden dialog mellan chefer och medarbetare i den offentliga projektmiljön, vilket rekommenderas (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001). Gemensamma arbetsplatsträffar utgör *ett* exempel på ett sådant forum, där det finns möjlighet att rikta ett särskilt fokus på frågor som berör arbetsmiljö och arbetsrelaterad hälsa. Bland annat framkom att organisationernas riktlinjer och rutiner bör vara vägledande men att det samtidigt finns ett utrymme för chefer att besluta om innehåll och upplägg kring hur dessa frågor tas i beaktning. Även om resultatet i just denna studie betraktas som en framgångsfaktor så bedöms det även kunna innebära en potentiell risk för arbetsrelaterad ohälsa, i de fall där chefens intresse, kompetens och tidsmässiga utrymme för arbetsmiljöarbetet i andra projektmiljöer är begränsat. Exempelvis finns det forskning som har visat att ett ledarskap som bedrivs med bristande etisk omtanke kan hämma medarbetares välbefinnande (Johansson & Edwards, 2021; Nicholson & Kurucz, 2019).

Utifrån studiens resultat är det vidare möjligt att konstatera att organisationskulturen i stort kan ha en avgörande inverkan på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön för medarbetare i den offentliga projektmiljön. Det som flera chefer lyfter fram som en framgångsfaktor är känslan av gemenskap och samhörighet vilket kan främjas genom inkludering, hjälpsamhet samt sociala, friskvårdande och verksamhetsrelaterade aktiviteter av olika slag. Resultatet kan därmed tolkas vara i linje med Palm och Lindahls (2015) slutsats om att minskad åtskillnad mellan permanent och temporär organisering kan leda till ökad arbetsrelaterad hållbarhet i projektmiljön till följd av jämnare maktbalans. Resultatet kan även betraktas bekräfta antagandet om att arbetsmiljön i de projekt som bedrivs präglas av organisationens kultur och historia (Bergman, 2013; Engwall, 2003). Dessutom går resultatet i linje med synsättet att det organisationsmässiga ansvaret för projektverksamheten kan betraktas vara en följd av ett den är inbäddad i ett historiskt, politiskt och socialt sammanhang (Xu & Smyth, 2023). Eftersom denna studie utgick från offentliga organisationsmiljöer så bedöms resultaten även gå i linje med den forskning som funnit att det finns värderingar och etik hos organisationer inom offentlig sektor som gynnar HR-frågor och välfärd genom medvetna investeringar av olika slag (Knies m.fl., 2022). Dessutom kan resultatet i denna studie bekräfta slutsatsen om att en

organisationskultur som präglas av ett omtänksamt förhållningssätt och omtänksamma relationer kan vara gynnsamt för projektmedarbetares välmående (Xu & Smith, 2023).

En annan aspekt av organisationskulturen som kan få betydande inverkan på arbetsmiljön i projekt berör strävandet efter enhetlighet och tydlighet i de gemensamma arbetssätten. Det kan innefatta system, verktyg, rutiner, arbetsmetoder, normer och dokumentation i förhållande till projektarbetet. Resultatet kan därmed hävdas illustrera men även bekräfta hur organisationer inom den offentliga sektorn försöker anpassa sig till att kunna hantera projektarbetsformen i allt högre utsträckning. Det går i linje med den slutsats som Fred (2018) drar beträffande den pågående spridningen av en praxis som uppmuntrar projektlogiken inom offentlig sektor. Resultatet kan även tolkas stötta de argument som framförts om att användningen av projektledningsverktyg kan öka känslan av kontroll i arbetet (Cicmil, 2016; Fred, 2018) samtidigt som tydliga mål och tydlig planering kan motivera medarbetarna i projektet (Gällstedt, 2003). Mängden regler och rutiner har emellertid hävdats vara en känslig fråga inom projektledning eftersom det å ena sidan behövs standardiserade metoder och gemensamma synsätt samtidigt som varje enskilt projekt kan behöva anpassas till den rådande situationen (Zika-Viktorsson, 2006).

Flera chefer redogör för de vinster som erfarenhetsutbyte mellan kollegor kan ha ur kompetensutvecklingssynpunkt, vilket i sin tur kan öka känslan av trygghet och självförtroende hos medarbetarna och därmed få en positiv effekt på arbetsmiljön. Detta resultat går i linje med Gällstedts (2003) slutsats om att kompetensutveckling och ökad arbetskontroll är exempel på faktorer som kan bidra till att medarbetare i projekt upplever arbetssituationen på ett i huvudsak positivt sätt. En annan aspekt som påtalas, förutom att få en kortare erfarenhetsåterföring, är att det kan vara nödvändigt att variera vilka som arbetar tillsammans i de projekt som bedrivs i syfte att minska sårbarheten när antalet medarbetare är begränsade. Att stimulera och uppmuntra erfarenhetsutbyte bland medarbetarna kan leda till ökad förståelse och samsyn men även gynna samarbete, inläring och göra att teamet överlag blir mer effektivt vilket kan vara särskilt viktigt i projekt (Assmann & Strand, 2017).

När det gäller ”hur:en” i det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet som bedrivs för medarbetare i den offentliga projektmiljön så visar resultatet i denna studie på att den inverkan som chefernas förhållningssätt, färdigheter och agerande har i sammanhanget. Det är därför möjligt att konstatera att resultatet bekräftar antagandet om att chefer har en avgörande betydelse för att skapa tillfredsställande arbetsförhållanden samt beträffande förebyggandet av ohälsa (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001). Enligt resultatet i denna studie betonas vikten av att ha en god dialog vilken utgörs av feedback, involvering och delaktighet. Resultatet går i linje med det forskarna Xu och Smith (2023) hävdar om att dialogen till exempel kan vara viktigt för att skapa relationer som präglas av omtanke samt för att identifiera och tillgodose individuella mål i organisationens mål. Resultatet går även i linje med att dialogen kan vara ett sätt för att bilda sig en uppfattning om en situation och en gemenskap samt för att utvärdera dess effekter på människorna i den (Lawrence & Maitlis, 2012). Dessutom kan feedback och att kunna dela med sig av sina upplevelser hjälpa koppla till stress och motivation (Gällstedt, 2003).

Ett forum som lyftes fram som särskilt betydelsefullt i projektmiljön var styrgruppsmöten, där engagemang i styrgrupper kan ge chefer en god insyn i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön för medarbetarna i projekt. Dessutom hävdades det att möjligheterna för att kunna följa upp och utvärdera den arbetsrelaterade hälsan hos medarbetarna i projekt men också för att kunna agera på sitt arbetsmiljöansvar som chef till och med kan vara större än när det gäller andra yrkeskategorier just med tanke på engagemanget i styrgruppen. Resultatet kan betraktas gå i linje med det forskarna McGrath och Whitty (2018) hävdar om att styrgruppen kan utgöra ett forum där medlemmarna kan påverka de beslut som tas, förutsatt att de har beslutsmandat att godkänna eventuella åtgärder, och få en insikt i vad som händer och därmed en viss känsla av delaktighet på grund av sitt deltagande.

Studiens resultat kan även bedömas styrka slutsatsen om att resursägares deltagande i styrgrupper kan underlätta styrgruppers hantering av resurser till projektet (Karlsen, 2021), samtidigt som linjechefer kan representera avdelningar eller enheter, varför de kan vara lämpligt att de deltar (Karlsen, 2010). Studien resultat bedöms relevant eftersom det skulle innebära ett komplement till den

ordinarie systematiken i arbetsmiljöarbetet, som lämpar sig och är anpassat utifrån medarbetare i projekt. Resultatet kan således tolkas vara ett uttryck för rekommendationen om att det kan vara praktiskt att utveckla de befintliga samverkansformerna (Arbetsmiljöverkets författningssamling). Samtidigt som resultatet även kan bedömas bekräfta att det kan vara lämpligt att tillsammans avgöra hur samverkan beträffande det systematiska arbetsmiljöarbetet ska ske mellan arbetsgivare, arbetstagare och skyddsombud inom varje organisation (Arbetsmiljöverket, 2001). Samtidigt framkom det att cheferna, utifrån rollen som resursägare, kanske inte har möjlighet att engagera sig i alla styrgrupper eller det kanske inte ens finns någon styrgrupp i alla de projekt som bedrivs. Resultatet går därmed delvis i linje med slutsatsen om att nödvändigheten med styrgrupper kan bero på projektets storlek (McGrath & Whitty, 2018).

Resultatet i denna studie belyser att en god dialog förutsätter att det finns förtroende, trygghet och öppenhet bland medarbetarna, vilket cheferna försöker skapa och upprätthålla genom sitt ledarskap. Cheferna försöker därmed skapa det som kallas för *psykologisk trygghet* vilket handlar om att det finns en delad övertygelse bland medlemmarna om att teamet är säkert och tillåtande för mellanmänniskt risktagande (Edmondsson, 1999). Exempelvis att det finns en tolerans för eventuell ofullkomlighet eller eventuella misstag vilket kan uppmuntra till att be om hjälp samt efterfråga kontinuerlig feedback på beteenden eftersom medlemmarna inte är lika rädda för att bli straffade och har förtroende för att det som sägs är av välmening. Det har i sin tur visat sig kunna vara gynnsamt för teamets lärande men även för prestationen eftersom de kan utvecklas och lösa de situationer eller utmaningar som uppkommer. Stöd från omgivningen i form av exempelvis tillgång till resurser och information samt effektiv coaching kan bidra till att skapa en arbetsmiljö som präglas av psykologisk trygghet (Edmondsson, 1999). I sammanhanget redogjorde en chef för att hen försökte skapa en bra harmoni, vilket bedöms ge stöd för forskarna Zhang med fleras (2023) slutsats om att de anställdas behov av relationer och samhörighet kan tillgodoses genom skapandet av en harmonisk projektatmosfär samt genom högkvalitativa relationer mellan ledare och projektmedarbetare. Det kan vara viktigt med tanke på att det kan förekomma identitetsskillnader och motsättningar bland projektmedarbetarna (Zhang m.fl., 2023).

Resultatet i denna studie betonade vikten av att cheferna bedriver ett ledarskap som präglas av välvilja, lyhördhet, tillit och tillgänglighet. Engagemanget i styrgrupper utifrån rollen som resursägare samt den goda dialogen med medarbetare och andra resursägare visade sig vara praktiska exempel på ett sådant ledarskap. Resultatet kan således betraktas bekräfta slutsatsen om att omtanke både är ett värde och en praxis (Xu & Smith, 2023). Dessutom kunde chefernas tydlighet beträffande förväntningar och ambitioner samt stöd i att göra nödvändiga prioriteringar och avgränsningar också identifieras som en framgångsfaktor i arbetsmiljöarbetet. Resultatet går i linje med den forskning som konstaterat att en central fråga för ledningen inom organisationer där medarbetare arbetar partiellt i flera projekt kan handla om prioriteringar, krav och beslut rörande resurser (Aguilar Velasco & Wald, 2022; Engwall & Jernbrant, 2003; Zika-Viktorsson, 2006). Dessutom visade resultatet i denna studie på att viktiga dimensioner i ledarskapet är att kunna vara ett stöd för medarbetarna när det behövs samt att förmedla att arbetsmiljön är prioriterad. De resultaten bedöms gå i linje antagandet om att det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet behöver ingå som en naturlig del i chefers arbete, exempelvis i form av att ge stöd och återkoppling (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001),

Avslutningsvis är det möjligt att konstatera att chefernas kompetens i arbetsmiljöfrågor samt förståelse för projektmedarbetarnas arbetssituation kan betraktas som framgångsfaktorer i utförandet av arbetsmiljöarbetet. Enligt resultatet uppger majoriteten av cheferna att de själva har arbetat som projektledare tidigare där flera ser kompetens inom projektledning som en klar framgångsfaktor i rollen som resursansvarig och i fråga om arbetsmiljöarbetet. Det bedöms som en relevant upptäckt eftersom kompetensen och förståelsen kan bidra till ökad motivation och större ansvarstagande för projektmedarbetarnas arbetsrelaterade hälsa och välbefinnande. Resultatet skulle på så vis kunna användas för att argumentera för att delegeringen av uppgifter i personalförvaltningen till linjechefer, som har erfarenhet som projektledare och kompetens inom projektledning, minskar risken att projektmedarbetarnas välbefinnande försummas. Därmed skulle resultatet i denna studie kunna stå i kontrast till men samtidigt bekräfta att tidsbrist, motivation och utbildningsgrad kan leda till att medarbetares välbefinnande försummas (Keegan m.fl., 2012). Förståelsen och kompetensen kan

även bedömas öka sannolikheten för genomtänkta och strategiska beslut beträffande sådant som kan påverka arbetsmiljön för de medarbetare som arbetar i projekt. Resultatet kan således bekräfta slutsatsen om att chefer behöver kunskaper om arbetet, om vilka risker som kan finnas samt om vilka åtgärder som kan vidtas för att förebygga ohälsa (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001).

I samband med tema 2 – ”*Ansvar, resurser och rollförväntningar*” besvarades studiens andra frågeställning som löd ”Vilket ansvar och vilka roller uppfattar chefer att de själva, projektledare respektive projektmedarbetare har när det gäller arbetsmiljön i projekt?” När det gäller ansvaret för det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet och den arbetsrelaterade hälsan i den offentliga projektmiljön står det klart att cheferna har delegerats ett större ansvar än övriga medarbetare på enheten. Resultatet i denna studie går därmed i linje med Nesheims (2021) slutsats om att linjechefen är en resursansvarig för de medarbetare som denne har arbetsmiljöansvar för och som arbetar i projekt. Resursansvaret kan innebära att utföra uppgifter såsom resursfördelning, prestationsbedömningar och kompetensutveckling på uppdrag av arbetsgivaren (Nesheim, 2021).

Samtidigt påtalar majoriteten av cheferna att ansvaret för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön även är ett gemensamt ansvar där varje enskild medarbetare har ett betydande ansvar. Resultatet bekräftar därmed den slutsats som har gjorts om att personalförvaltning i organisationer som bedriver projekt har en alltmer kollektiv karaktär (Keegan m.fl., 2017; Keegan & Den Hartog, 2019). Det sker i form av ett komplext samspel mellan exempelvis linjechefer, projektledare och den enskilde medarbetaren där HR-ansvar har delegerats till linjechefer, projektmedarbetare och i viss mån till projektledaren (Bredin och Söderlund, 2007, 2011; Lloyd-Walker, 2013).

Resultaten i denna studie bekräftar även att stöd och kompetens från HR i huvudsak tycks vara riktat mot linjechefer då motsvarande organisering kanske inte har utvecklats gentemot medarbetare i projekt (Bredin & Söderlund, 2011; Keegan m.fl., 2017). Dock visar resultaten även att organisationerna, sannolikt med hjälp av HR, har utvecklat stöd och kompetens beträffande arbetsmiljörelaterade frågor riktat mot samtliga medarbetare. Resultatet kan därför tolkas gå i linje med den slutsats som Bredin och Söderlund (2011) drar om att frågan om huruvida HR-

specialisters roll ska orienteras mot att även stötta projektledare och projektmedarbetare kan diskuteras. Det som åtminstone kan antas relevant är att det finns kunskap och förståelse för projektarbetsformen inom en organisations HR-avdelning eller bland HR-specialister för att kunna vara ett adekvat stöd vid behov. Resultatet i denna studie belyser vidare vikten av att linjechefer/resursägare respektive projektledare är väl medvetna om sitt ansvar när det gäller personalförvaltning. Det går i linje med det som Bredin och Söderlund (2011) hävdar och förutsatt att så är fallet, kan dagligt stöd från HR bli mindre viktigt utan används istället som en specialistkompetens när det är nödvändigt. Resultaten i denna studie vittnar även om att fackliga företrädare och skyddsombud kan föra arbetsrättsliga frågor och arbetsmiljöfrågor å medarbetarnas vägnar (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2015), förutsatt att det finns representanter på enheten eller avdelningen. När det gäller just projektarbetsformen kan det därför antas viktigt att representationen av skyddsombud och fackliga företrädare har god kännedom, förståelse och erfarenhet av vad det kan innebära att arbeta i projekt.

Det är vidare möjligt att konstatera att samtliga chefer uppfattade att det formella ansvaret för arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet som har delegerats till dem är tydligt i förhållande till projektledares ansvar i frågan. Resultatet bedöms därmed gå i linje med den slutsats som Nesheim (2021) drar om att linjechefer är resursansvariga för de medarbetare som de har personalansvar för och som arbetar i projekt medan projektledare koordinerar och leder arbetet för de medarbetare som deltar i projektet. Däremot tycktes projektledarens informella ansvar för arbetsmiljön i de projekt som bedrivs vara mer otydligt och mer av en ”gråzon” såsom en av cheferna beskrev det. Denna upptäckt bedöms särskilt intressant och relevant eftersom det synliggör det beroendeförhållande som kan finnas mellan chef och projektledare när det gäller att skapa en bra arbetsmiljö i projektet (Nesheim, 2021; Keegan m.fl., 2012). Resultaten ger även en bild av chefernas uppfattningar och förväntningar kring projektledarens roll och ansvar. Exempelvis att projektledaren ansvarar för att leda de personer som ingår i projektgruppen, vilket handlar om att skapa en gemensam målbild för projektgruppen och att försöka uppnå ett fungerande samarbete. Resultatet går således i linje med forskning som konstaterat att projektledaren förväntas bidra till att projektet och

teammemedlemmarna uppnår konkreta resultat (Havermans m.fl., 2019). Resultatet kan även bedömas gå i linje med slutsatsen som Capaldo (2021) drar om att projektledare behöver kunna motivera och stimulera övriga medarbetare i projektet till samarbete, konfliktlösning samt att öppet kunna diskutera problem.

Resultatet i denna studie betonar även projektledarens förmåga att planera projektarbetet på ett sådant sätt att det blir en rimlig och någorlunda jämn arbetsbelastning för medarbetarna i projektet. Denna upptäckt bedöms särskilt relevant eftersom går i linje med det forskaren Delisle (2020) konstaterat om att hög arbetsbelastning inom projektmiljön kan drivas på och upprätthållas av enskilda individer, där exempelvis inställningen till planeringen av projektet samt balansen mellan arbete och fritid kan spela roll. Resultatet bekräftar även slutsatsen att tidspress kan ge upphov till stress bland medarbetare i projekt varför det är viktigt med tydliga mål och en tydlig planering som kan leda till ökad kontroll, minskad osäkerhet och ökad motivation (Gällstedt, 2003; Zika-Viktorsson, 2006). Resultatet bekräftar även slutsatsen den slutsats som Connor med flera (2022) drar om att projektarbetsformens egenskaper bör beaktas vid planeringen av projektet för att minska känslor som exempelvis stress, ångest, frustration, ilska och bedrövelse.

Resultatet belyser dessutom att det i projektledarens uppdrag kan ingå ett ansvar gentemot projektägare och styrgrupp, i form av att informera om projektets status i förhållande till uppsatta mål om tid, kostnad och resultat. Information om hur arbetsmiljön är i projektet överlag, hur graden av arbetsbelastning och stress är samt hur samarbetet fungerar kan även efterfrågas. Slutligen visar resultatet i denna studie att projektledare även kan förväntas förmedla information samt nätverka rörande projektet både internt och externt. I sammanhanget bedöms upptäckten att de inom en organisation arbetade systematiskt med erfarenheter, lärdomar och eventuella utvecklingsåtgärder via de erfarenhetsrapporter som projektledaren ansvarade för att ta fram i slutet av varje projekt som en relevant upptäckt. Anledningen är att resultatet utmärker sig och kan ställas i kontrast till den forskning som konstaterat att det kan vara en utmaning att dra lärdomar mellan projekt, vilket i sin tur kan påverka kompetensutvecklingen negativt (Hobday, 2000; Bartsch m.fl, 2013). Det som kan innebära en utmaning när det gäller att omvandla och överföra lärdomar till nya rutiner inom organisationer är just att

projekt vanligtvis är temporära och komplexa till sin natur (Chronéer & Backlund, 2015; Swan m.fl., 2010). Forskningen har konstaterat att projektorienterade organisationer kan ha svårt att integrera strukturer och kunskap eftersom projekt tenderar att uppfattas som ”enskilda satsningar” (Grabher, 2004; Thiry & Deguire, 2007). Att ge tid till reflektion kring vad som har fungerat och inte är en viktig del för att kunskapen ska kunna överföras till det framtida arbetet, vilket således är viktiga beståndsdelar i lärande (Pemsel & Wiewiora, 2013). Därmed minskar även risken för att ”hjulet uppfinns på nytt” och att vissa tidigare misstag upprepas i projektorienterade organisationer (Pemsel & Wiewiora, 2013; Schindler & Eppler, 2003). Det är därmed viktigt att medarbetare inom projektorienterade organisationer delar med sig av sitt lärande (Koskinen, 2012). Lärande ökar dessutom en organisations förmåga att kunna anpassa sig samt dess effektivitet, vilket blir särskilt viktigt i en föränderlig miljö (Koskinen, 2012; Scarbrough m.fl., 2004). En slutsats som därför kan dras är att erfarenhetsutbyte och lärande inom organisationer och mellan medarbetare bör ha en positiv inverkan på projektmedarbetares arbetsmiljö och arbetsrelaterade hälsa.

Resultaten gällande projektledares uppdrag gör att det även är möjligt att konstatera att de sannolikt besitter kompetens som andra kan vara beroende av, vilket går i linje med Gällstedts (2003) slutsats. Exempelvis synliggör resultatet projektledares centrala roll när det gäller informationsspridning och kommunikation. Resultatet går därmed i linje med den forskning som konstaterar att god och tydlig kommunikation med intressenter samt att kunna lyssna och anpassa det budskap som ska kommuniceras utifrån aktuellt sammanhang och aktuell målgrupp är en färdighet som projektledare kommer behöva både i dagsläget och i framtiden (Ballesteros-Sánchez m.fl, 2019; Walker & Lloyd-Walker, 2019). En möjlig slutsats utifrån resultaten i denna studie är därför att projektledaren utifrån ovan nämnda ansvarsområden kan bedömas ha en betydande inverkan för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i projektet, trots det faktum att projektledaren i de allra flesta fall inte har delegerats något formellt ansvar för arbetsmiljöarbetet. Projektledare kan ha olika förmåga att kunna agera på ovan nämnda ansvarsområden, vilket till att börja med kan bero på erfarenhet och hur pass utvecklat det individuella självledarskapet är. Exempelvis när det gäller

självkänedom och självinsikt, självkänsla och självförtroende samt hanteringen av inre och yttre krav relaterade till arbetet och rollen.

Det som flera av cheferna tycktes förvänta sig eller önska av en projektledare var att kunna uppmärksamma och vidareförmedla vid eventuella tecken på arbetsrelaterad ohälsa hos medarbetare i den offentliga projektmiljön. Förmågan att kunna uppmärksamma kan handla om att vara lyhörd i förhållande till enskilda projektmedarbetares arbetsrelaterade hälsa men även i förhållande till arbetsklimatet i projektgruppen i stort. Huruvida en enskild projektledare kan uppfatta dessa signaler eller tecken kan dels bero på personliga färdigheter men det kan också handla om hur mycket kompetens som projektledaren har i arbetsmiljö- och arbetsrättsliga frågor. Resultatet kan således anses stödja den slutsats som Castro med flera (2022) drar om att projektledare med hög emotionell intelligens i högre utsträckning kan främja bättre relationer och en bättre arbetsmiljö i teamet. Resultatet i denna studie vittnar om behovet av att projektledaren kan vidareförmedla till chef vid eventuella tecken på arbetsrelaterad ohälsa bland projektmedarbetarna när projektledaren inte själv kan påverka situationen eller att det är viktigt att chefen får kännedom. Anledningen till att det kan vara viktigt att projektledare kan uppmärksamma och vidareförmedla vid behov till chef är på grund av projektledarens närhet till övriga medarbetare i projektet samt involveringen i det dagliga arbetet. Det innebär att ett sådant behov, förväntan eller önskemål kan finnas trots de sätt som cheferna försöker följa upp och utvärdera den arbetsrelaterade hälsan samt den organisatoriska och sociala arbetsmiljön på. Resultatet i denna studie kan således betraktas ge stöd för den forskning som funnit att roll- och ansvarsfördelning mellan chef och projektledare leda till ökad distans till medarbetare i projektet (Keegan & Den Hertog, 2019; Nesheim, 2021). Resursansvariga chefer kan därför behöva få information från andra för att kunna bedöma prestationerna för medarbetarna i projektet eftersom de ofta inte kan observera medarbetarnas prestationer själva (Keegan & Den Hartog, 2019; Nesheim, 2021).

Projektledare kan få stöd och hjälp i roll- och uppdragsutförande från styrgrupp, resursägare/chef, andra projektledare och projektdeltagare samt via diverse specialistfunktioner. Resultatet kan därför bedömas gå i linje med tidigare forskning som konstaterat att styrgruppen kan utgöra ett viktigt stöd till

projektledaren genom att utgöra ett forum för diskussion, hjälpa till att lösa konflikter och ge stöd när impopulära beslut ska tillkännages (Karlsen, 2021). När det gäller utbildningsmöjligheter inom projektledning tycks det variera mellan organisationerna, exempelvis till följd av om utbildning erbjuds internt eller om den är upphandlad under en viss period. Denna upptäckt bedöms relevant med tanke på att resultatet för det första kan tolkas utgöra ett praktiskt exempel på att den omvandling och anpassning som organisationer inom offentlig sektor genomgår för att bättre kunna hantera projektverksamhet (Fred, 2018). För det andra bör det ses i relation till det faktum att projektarbete kan vara något som en medarbetare från linjeverksamheten mer eller mindre ”halkar in på” av olika skäl (Havermans m.fl., 2019; Goetz & Wald, 2022; Palm & Lindahl, 2015), varför det ur ett arbetsmiljöperspektiv kan vara motiverat att säkerställa adekvat kompetens och beredskap. Exempelvis kan scenariobaserad utbildning som bygger på att förstå, analysera och föreslå åtgärder rörande problemscenerier vara en investering när det gäller projektleveransförmåga samt utgöra en form för organisatoriskt lärande (Darling & Whitty, 2019). Resultatet är även intressant i relation till forskarna Goetz & Walds (2022) slutsats om att ju högre grad av engagemang och identifiering med de värden och procedurer som en medarbetare har när det gäller linjearbete, desto lägre kommer medarbetarens prestation att vara i projektarbete. Forskarna förespråkar rentav två separata karriärvägar inom organisationer som både bedriver linjeverksamhet och projektverksamhet. Därmed kan graden av projektledningskompetens, vilket inkluderar projektledningsmetodik, organisationens projektmiljö och projektledarskap samt projektledarens verksamhetsförankring och personliga förutsättningar (Jansson & Ljung, 2004) bedömas ha en avgörande inverkan på förväntat uppdragsutförande och ansvar men även när det gäller den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i projektet.

I samband med tema 3 – *”De potentiella riskerna för arbetsrelaterad ohälsa”* besvarades studiens tredje frågeställning ”Vilka utmaningar uppfattar chefer att det finns i arbetsmiljön och i arbetsmiljöarbetet inom den offentliga projektmiljön?”. Studiens resultat vittnar om att utmaningarna i arbetsmiljön till att börja med är relaterade till projektarbetsformens utmärkande egenskaper, exempelvis strikta deadlines vilket kan leda till ökad arbetsanhopning och stress. Resultatet ger därför stöd till Gällstedts (2003) slutsats om att förekomsten av en tidsmässig deadline kan

göra att medarbetare i projekt behöver jobba övertid (Gällstedt, 2003). Med tanke på att exempelvis hög arbetsbelastning inom projektmiljön kan drivas på och upprätthållas av organisatorisk kontext och kultur (Delisle, 2020) kan resultatet i denna studie delvis även hävdas bekräfta den slutsatsen eftersom flera chefer påtalar att organisationskulturen i stort har betydelse. Enligt resultatet kan regelverk och specifika uppgifter kräva specifik kompetens vilket kan leda till resursbrist och svårigheter att avlasta vissa medarbetare under en period. Resultatet kan därmed bekräfta Gällstedts (2003) slutsats om att de medarbetare som arbetar i projekt kan besitta specifik kompetens som andra är beroende av vilket kan leda till stress.

Studiens resultat vittnar om att utmaningarna i arbetsmiljön också är relaterade till den organisering som projektverksamhet vanligtvis innebär, både i projektgrupper och i styrgrupper. Till att börja med belyser flera chefer förekomsten av samarbetssvårigheter och/eller konflikter i projektgrupper som en utmaning i relation till arbetsmiljön, vilket både kan förekomma internt inom organisationen men även i förhållande till externa samarbetsparter. Resultatet går därmed i linje med den forskning som hävdar att projektmedarbetares personliga egenskaper, erfarenheter och färdigheter kan prägla reaktionen på samarbete i grupp (Walker & Lloyd-Walker, 2019) där samarbetssvårigheter och konflikter kan påverka arbetsmiljön negativt (Havermans m.fl., 2019; Pinto m.fl., 2014). Resultatet går även tydligt i linje med den forskning som har konstaterat att just samarbete kan vara en upplevd utmaning både för projektledare och för projektmedarbetare (Ballesteros-Sánchez, 2019).

Resultatet kan även bedömas bekräfta betydelsen av projektledarens roll att engagera, integrera och förbättra teamsamarbetet på kort tid där teammedlemmarnas förtroende för projektledaren kan spela in (Castro m.fl., 2022). Exempelvis kan både projektledaren och de övriga medarbetarna i projektgruppen behöva utveckla ett emotionellt band till teamet (Podgórska & Pichlak, 2019). För att kunna göra det kan det därför vara viktigt att både projektledaren och övriga medarbetare försöker skapa psykologisk trygghet i projektgruppen (Edmondsson, 2019) och ett klimat där det är möjligt att dela med sig av sina upplevelser (Gällstedt, 2003). Dessutom kan känslomässig reflektion och kommunikation mellan projektledare och medarbetare i projektet skapa mening och motivera (Connor m.fl., 2022). Det finns rentav forskning som argumenterar för att

projektframgång kräver fungerande samarbete och koordinering bland medarbetare som har olika kompetens och färdigheter, vilket är det som utmärker projektarbetsformen jämfört med linjearbete (Sang m.fl., 2021). Dessutom har forskningen konstaterat att utvecklingen av ett tillitsfullt, intimt och effektivt samarbete kan vara en nyckelfaktor för kapacitetsuppbyggnad inom teamet (Walker m.fl., 2017). Det kan även göra att teammedlemmarna kan hantera eventuell osäkerhet, tvetydighet och risker under ett projekts gång i högre utsträckning (Walker m.fl., 2017). Samtidigt har forskningen funnit att ett teams historia kan ha betydelse för skapandet av psykologisk trygghet eftersom övertygelser om hur andra kan komma att reagera är något som fastställs över tid (Edmondsson, 1999). Dessutom är det sannolikt att projektgrupper är omogna såtillvida att de vanligtvis befinner sig i de första faserna av grupputveckling, varför samarbetet inte fungerar så effektivt som det kan göra (Jansson & Ljung, 2017; Wheelan m.fl., 2022). I dessa faser kan teammedlemmarna vara i större behov av rollförtydligande samt tydliga instruktioner för att vidta de åtgärder som behövs för att nå målen (Lorinkova m.fl., 2013; Wheelan m.fl., 2022). Det kan därför vara nödvändigt att projektledare tar hänsyn till teamets utvecklingsstadium, de mellanmänniska relationerna med projektmedarbetare samt den individuella nivån av acceptans och beredskap för egenmakt hos varje medarbetare innan egenmakt och befogenheter uppmuntras (Zhang m.fl., 2023).

Resultatet i denna studie tyder på att det kan finnas mer eller mindre möjligheter för resursägare att påverka sammansättningen i projektgruppen. Eftersom resultatet tyder på att just resursfördelning till de projekt som bedrivs kan vara en central fråga både för resursägare och medarbetare i projekt, bland annat ur ett arbetsmiljöperspektiv, så är det intressant att ställa det i relation till resultatet i Nesheims (2021) studie. Faktorer såsom teamets sammansättning med tanke på personligheter, kompetenser och erfarenhet liksom specialistkunskap i sakfrågor är sådant som kan påverka resursfördelningen. En medarbetares uppdrag i ett visst projekt kan också vara en del i en kompetensutvecklingsplan som görs mellan resursägaren och medarbetaren. Dessutom kan projektledare ha vissa preferenser rörande vilka personer som den vill ska ingå i teamet och vid behov kan konsulter hyras in (Nesheim, 2021).

En ytterligare dimension som kan påverka arbetsmiljön för medarbetare i den offentliga projektmiljön berör hur relationen mellan projektledare och styrgrupp fungerar, om det finns ömsesidig förståelse och hur förväntningarna ser ut. Resultatet i denna studie betonar vikten av att de personer som är engagerade i styrgrupper har ett intresse i projektet, att de har kompetens i sakfrågor samt att de har beslutsmandat och/eller ett nätverk som kan ge förutsättningar och gynna projektet. Dessutom är det viktigt att de personer som är engagerade i styrgrupper förstår innebörden av uppdraget, exempelvis avsätter den tid och investerar den energi som behövs för att kunna vara ett aktivt och adekvat stöd till projektledaren. Resultatet går i linje med forskarna Elonen & Arttos (2003) slutsats om att de personer som ingår i en styrgrupp bör tillföra trovärdighet och värde till processerna för ledning och styrning. Forskarna betonar även att det är ett vanligt problem i många styrgrupper att de personer som ingår inte har tid att utföra sitt uppdrag. Viktiga aspekter vid valet av vilka personer som ska ingå är bland annat att de är motiverade, engagerade och villiga att personligen delta i styrgruppsmöten (Elonen & Arto, 2003). Resultatet går även i linje med slutsatsen om att det är viktigt att de personer som ingår i styrgruppen är medvetna om roll och uppdrag samt är förberedda och har tillräcklig insyn i projektet (Karlsen, 2021). Det kan exempelvis vara givande med träning i att vara styrelseledamot för att förstå sin roll men även att det finns mandat som specificerar ansvar och befogenhet att fatta beslut (Karlsen, 2021).

I sammanhanget kan det vara viktigt att påtala att styrgruppens ansvar och funktion kan variera. Den slutsats som forskarna McGrath & Whitty (2018) drar är att styrgrupper inom en byråkratisk struktur inte har någon ansvarsskyldighet utan snarare kan användas som en slags rådgivande eller rekommenderande funktion utifrån de diskussioner som förs i forumet. Det kan i sin tur hjälpa den eller de som har befogenhet att besluta i en viss fråga (McGrath & Whitty, 2018). Forskaren Karlsen (2021) konstaterade däremot att styrgruppen hade det övergripande ansvaret för projektresultatet. En slutsats som därmed kan dras är att beroende på styrgruppens ansvar och funktion bör projektledarens ansvar och funktion också kunna variera. Resultatet i denna studie vittnade om att sådant som kan spela in i huruvida en projektledare lyckas nyttja styrgruppen, i de fall där maktrelation eller motstånd utmanar ett fungerande samarbete, är mod, välgrundade argument,

tydlighet, självförtroende, erfarenhet och stöttning från chef/resursansvarig. Just denna upptäckt bedöms relevant eftersom det kan tolkas vara ett uttryck för den maktobalans som Palm och Lindahl (2015) argumenterar för. Resultatet kan även bedömas vara ett konkret bevis på den omvandling och anpassning som organisationer inom offentlig sektor genomgår för att kunna hantera projektverksamhet (Fred, 2018). När det gäller studiens resultat kring att chefer kanske inte har möjlighet att delta i styrgrupper av olika skäl kan slutsatsen att bristande engagemang i styrgrupper utifrån rollen som resursägare, om inte andra fullvärdiga åtgärder vidtas, potentiellt kan begränsa chefernas tillgång på information och möjligheter att kunna påverka beslutsfattandet kring projektet utifrån ett arbetsmiljöperspektiv.

Något som också kan utmana arbetsmiljön för medarbetare i den offentliga projektmiljön är när projekt blir slutna eller isolerade fenomen. Det kan resultera i att chefernas insyn samt möjligheter att agera utifrån sitt arbetsmiljöansvar begränsas. Resultatet går därmed i linje med Palm och Lindahls (2015) resonemang om att en minskad åtskillnad och distinktion mellan projektarbete och linjearbete inom organisationer kan leda till ökad hållbarhet i projektarbetet. I sammanhanget är det sannolikt att kultur, historia, traditioner, normer, tillvägagångssätt och strukturer inom en organisation har betydande inverkan (Engwall, 2003). Enligt forskarna Azevedo med flera (2022) bör organisationer investera i processer och infrastruktur som förbättrar integration, samordning och kommunikation inom och mellan de grupper som bidrar till projektinsatser. Detta för att styra projekt i överensstämmelse med uppdrag och strategi men även för att underlätta kunskapsdelning och för att skapa en anda av lagarbete. En tydlig ledningsstrategi kan dessutom öka sannolikheten att kunna nyttja projektmedarbetares engagemang och iver. Forskarna fann att organisatoriskt stöd för projektledningsprocesserna direkt kan förutsäga resultat på både projekt- och organisationsnivå (Azevedo m.fl., 2022).

Medan forskningen belyser att organisationer kan skapa ohållbara arbetsförhållanden för medarbetare som arbetar i projekt till följd av maktmässig obalans mellan permanent och temporär organiseringsform (Cicmil m.fl., 2016; Engwall, 2003; Palm & Lindahl, 2015), vittnar resultatet i denna studie på att även projektledare tycks kunna bidra till en sluten eller isolerad miljö inom projektet.

Det skulle således kunna vara ett uttryck för den bristande förståelse av roller, mål, prioriteringar och behov mellan projektledare och resursansvariga chefer som kan förekomma enligt Nesheim (2021). Resultatet i denna studie synliggjorde att när det gäller just slutenheten i projekt kan därför projektmedarbetare vara särskilt utsatta, exempelvis om de inte vågar säga ifrån till projektledaren. Resultatet kan således bekräfta slutsatsen om att både projektledare och chefer har inverkan på medarbetares röstinflytande eftersom ledarens förhållningssätt kan prägla tilliten bland medarbetarna, till exempel genom i vilken utsträckning som ledaren uppmuntrar feedback uppåt eller inte (Pinto m.fl., 2014; Prouska m.fl., 2020; Toivonen & Toivonen, 2014).

Resultatet i denna studie belyste vidare att chefernas resursägarskap för medarbetare i projekt kan föranleda ett behov av att kommunicera med andra resursägare och/eller projektledare för att kunna inhämta information rörande både arbetsmiljö och prestation. Resultatet går därmed delvis i linje med den forskning som funnit att chefer kan vara beroende av att få tillräcklig information från andra för att kunna bedöma prestationerna för medarbetarna i projektet eftersom de ofta inte kan observera medarbetarnas prestationer själva (Keegan & Den Hartog, 2019; Nesheim, 2021). Viktiga slutsatser i sammanhanget är dels att det bör vara minst lika viktigt att inhämta information rörande medarbetares arbetsmiljö som när det gäller prestationer utifrån resursägars arbetsmiljöansvar. Den seniora projektledaren som aldrig hade varit med om att en resursägare tog kontakt utifrån ett arbetsmiljöperspektiv kan därför bedömas anmärkningsvärt eftersom resursägaren har arbetsmiljöansvaret och då projektledare sannolikt har god insyn när det gäller arbetsmiljö i projektet. Dels att det kan vara viktigt att ha etablerade kontakter och/eller forum för att på regelbunden basis kunna följa upp arbetsmiljön för de medarbetare som arbetar i projekt. Framförallt kan det vara viktigt om medarbetare arbetar partiellt i flera olika projekt där det sannolikt finns flera resursägare och projektledare med i bilden.

Cheferna påtalade även vissa utmaningar kopplade till projektledarens roll och ansvar. Exempelvis att projektledare kan känna ensamhet i rollen i kombination med ett omfattande ansvar, vilket kan innebära en påfrestande arbetssituation. Resultatet kan således betraktas gå i linje med forskning som konstaterat att projektledare kan ha en utmanande och stressig arbetssituation (Aitken & Crawford,

2007; Aguilar Velasco & Wald, 2022; Ballesteros-Sánchez m.fl., 2019; Gällstedt, 2003; Havermans m.fl., 2019; Judgev m.fl., 2018). Resultatet kan även tolkas gå i linje med forskning som har funnit att projektledare kan behöva hantera både sina egna, projektmedarbetares och intressenters känslor vilket kan innebära en utmaning (Connor m.fl., 2022). Resultatet rörande känslan av ensamhet i rollen som projektledare går i linje med den forskning som funnit att medarbetare i projekt kan känna att de blir lämnade ensamma med inget eller bristande stöd (Huemann, 2015; Keegan m.fl., 2017). Ensamhet kan därmed vara en känsla som uppstår på grund av bristande socialt stöd, vilket i kombination med en känsla av låg kontroll i arbetet kan påverka den arbetsrelaterade hälsan negativt både bland projektledare och projektmedarbetare (Pinto, 2014). Dels kan en känsla av ensamhet uppstå på grund av att den konstaterade utmaningen för projektledare att bygga upp ett hållbart, arbetsrelaterat socialt nätverk som stöttar och inspirerar dem under svåra tider under karriären (Havermans m.fl., 2019). Utmaningen uppstår till följd av att projektledare kan vara involverade i många olika projekt, varför de gradvis kan riskera att bli ”ensamvargar” och hållbarheten i deras karriär har därför hävdats kunna ifrågasättas (Havermans m.fl., 2019).

En annan aspekt som kan påverka projektledares arbetsmiljö är när de inte får den tid eller det engagemang som de förväntar sig av medarbetare som arbetar partiellt i flera olika projekt, vilket kan ge upphov till frustration. Resultatet kan därmed betraktas stötta den forskning som konstaterat att det kan innebära en påfrestande arbetssituation för projektmedarbetare att arbeta partiellt i flera olika projekt (Delisle, 2020; Gustavsson, 2016; Turner m.fl., 2008; Zika-Viktorsson m.fl., 2006). Exempelvis kan bytet mellan projekt och uppgifter leda till bristande fokus och ineffektivitet (Zika-Viktorsson m.fl., 2006). Forskarna Zika-Viktorsson med flera (2006) fann att bristande möjligheter till återhämtning, ofullständiga rutiner, knappa tidsresurser och ett stort antal projekt kunde förklara upplevd överbelastning bland projektmedarbetare som arbetade partiellt i flera samtidiga projekt. Resultaten i denna studie visade att chefernas tydlighet vad gäller förväntningar och ambitioner samt stöd i att göra nödvändiga prioriteringar och avgränsningar kan vara viktigt i fråga om medarbetarnas arbetsmiljö. Dessutom betonades vikten av att ha en samordnad och noggrann planering kring arbetstid i olika projekt för de medarbetare som arbetar i flera projekt, exempelvis med hänsyn

till resurssättning ur arbetsbelastningssynpunkt. Resultatet belyste även vikten av realistiska projektplaner vilka annars kan utmana projektmedarbetares arbetsmiljö med tanke på arbetsbelastning och stress. Resultatet går därmed i linje med att slutsatsen om att organisationer kan ge projektmedarbetare en uppgift som de inte har varit särskilt delaktiga i att utforma, vilket kan innebära att de får ta itu med uppgifter som är invecklade i politiska frågor, orealistisk arbetsbelastning och tidspress (Darling & Whitty, 2019). Forskningen har dock funnit att de medarbetare som arbetar partiellt i flera projekt inte är passiva inför hög arbetsbelastning utan kan ha makt och inflytande gällande arbetstid, prioritering av arbetsuppgifter och förhandling rörande deadlines (Delisle, 2020). I sammanhanget kan även normer kring att leverera i tid inverka på organisationers och enskilda medarbetares inställning till arbetsbelastning (Delisle, 2020).

Resultatet i denna studie belyste även att dåligt mående och osäkerhet i rollen som projektledare riskerar att påverka utförandet av uppdraget, projektresultatet samt människor runtomkring negativt. Resultatet går därmed i linje med den forskning som konstaterat att psykisk ohälsa bland medarbetare i projekt kan påverka projektframgången på ett betydande sätt, vilket betonar vikten av medarbetarnas psykiska hälsa (Mubarak m.fl., 2022). Resultatet i denna studie går även i linje med forskning som funnit att osäkerhet och bristande självsäkerhet kan innebära en utmaning för projektledare i dennes roll varför det är viktigt att utveckla (Ballesteros-Sánchez m.fl., 2019). Exempelvis har forskning visat att certifiering inom projektledning, vilket kan kräva att en projektledare uppvisar en miniminivå av projektledningserfarenhet och klarar ett prov, kan leda till ett ökat självförtroende och högre nivåer av professionalism (Farashah m.fl., 2019). Dessutom framkom det av resultatet i denna studie att det kan innebära en arbetsmiljömässig belastning om projektledare har bristande förmåga att ”läsa av” sina kollegor och därmed kunna anpassa sitt eget agerande utifrån det. Resultatet kan således bekräfta slutsatsen om att projektledare med hög emotionell intelligens i högre utsträckning kan främja en bättre arbetsmiljö (Castro m.fl., 2022). Resultatet kan även sägas bekräfta slutsatsen om att hanteringen av känslor kan ha en betydande inverkan på välbefinnandet hos medarbetare i projekt (Connor m.fl., 2022).

Resultaten i denna studie vittnar även om att det kan vara en utmaning för medarbetare i projekt att hantera inre och yttre krav i samband med projektarbetet. De inre kraven kan framförallt handla om egna förväntningar rörande arbetsprestation, exempelvis att ett projekt blir så viktigt för en medarbetare att det sker med hälsan som insats. De yttre kraven kan framförallt komma från projektets intressenter såsom projektägare, styrgrupp samt interna och externa samarbetspartners. Resultatet bedöms gå i linje med den forskning som dragit slutsatsen att de personer som väljer att arbeta i projekt vanligtvis har ett stort engagemang (Cicmil m.fl., 2016; Ballesteros-Sánchez m.fl., 2019). Resultatet bedöms även bekräfta att medarbetare i projekt kan behöva ta stort personligt ansvar i arbetet (Keegan m.fl., 2017) men även för balansen mellan arbete och fritid samt för det egna välbefinnandet (Cicmil m.fl., 2009; Bredin & Söderlund, 2011; Turner, 2008). Resultatet i denna studie belyste även att medial uppmärksamhet och stor bevakning angående ett visst projekt kan skapa förväntningar hos omvärlden. Resultatet kan tolkas bekräfta den slutsats som Fred (2018) drar om att synlighet och planering tenderar att bli viktigare än annars när offentlig sektor organiseras i projektform för att kunna visa vad som pågår samt vad som planeras hända.

Resultatet kan därmed bedömas bekräfta att medarbetare i projekt kan behöva utveckla en slags individuell motståndskraft för att hantera stress och andra känslor till följd av ansvar, krav och förväntningar i arbetet. Resultatet kan således bekräfta slutsatsen om att hanteringen av känslor kan ha en betydande på välbefinnandet hos medarbetare i projekt (Connor m.fl., 2022). Slutsatsen om att hanteringen av förväntningar och krav i arbetet kan vara en stor utmaning för medarbetare i projekt och särskilt för projektledare, går i linje med tidigare forskning (Ballesteros-Sánchez m.fl., 2019). Resultatet i denna studie visade att de faktorer som kan påverka hanteringen av inre och yttre krav till exempel är personlighet, inställning, ambitionsnivå, livssituationen i övrigt, kompetens, erfarenhet, tydliga prioriteringar samt stöd och feedback från chefer och andra medarbetare. Resultatet är intressant att ställa i relation till forskarna Ballesteros-Sánchez med fleras (2019) studie där projektledare och projektmedarbetare själva har fått bedöma vilka färdigheter och kompetenser som de bedömer som styrkor i arbetet. Både när det gäller projektledare och projektmedarbetare bedöms arbetskapacitet och engagemang vara bland de viktigaste styrkorna. För projektledare bedöms dessutom empati,

transparens och förmågan att kunna förmedla en tydlig vision som styrkor i arbetet (Ballesteros-Sánchez m.fl., 2019). Resultatet i denna studie kan tolkas ge stöd för den forskning som funnit att medarbetares motståndskraft kan bidra till psykisk och känslomässig återhämtning från stressiga eller obehagliga arbets- och livshändelser (Jackson m.fl., 2007; Mache m.fl., 2014). Dessutom ger resultatet stöd för slutsatsen om att individuella resurser hos medarbetare som arbetar i projekt, såsom motståndskraft och mindfulness, kan dämpa samt hjälpa till att övervinna de negativa effekter som oro och ångest kan ha för projektframgång (Mubarak m.fl., 2022). Dessutom har forskning visat att mellanmänsklig tillit i form av att känna sig bekväm och trygg i gruppen i kombination med gruppens kapacitet när det gäller effektiva kommunikations- och samordningsmetoder för att uppnå mål kan bidra till motståndskraft inom projektteamet (Pavez m.fl., 2021). Dessutom bidrar det till att skapa hälsosamma, tillförlitliga och produktiva relationer i ett team (Pavez m.fl., 2021).

Resultatet i denna studie belyste även att medarbetare i projekt kan uppleva ett slags personligt ansvar för att söka och säkerställa att organisationen får nya projektmöjligheter vilket också kan påverka den upplevda arbetsmiljön. Det kan både handla om engagemang för projektarbetsformen eller verksamhetsutveckling men även i syfte att skapa individuell ekonomisk trygghet och förutsägbarhet. Resultatet kan delvis bedömas illustrera Freds (2018) konstaterande om att de projekt som bedrivs inom offentlig sektor kan fungera likt organisatoriska respiratorer som håller projektjänster vid liv. Där en arbetsgivare inom offentlig sektor kan undkomma att behöva tillsvidareanställa medarbetare som arbetar i ett eller flera projekt. De projekt som bedrivs finansieras ofta helt eller delvis via sociala investeringsfonder vilket kan innebära att anställningen för medarbetare i projekt hänger på om organisationen beviljas nya projektmedel eller att projektet implementeras. Fred argumenterar för att ett sådant förhållningssätt är kortsiktigt eftersom det är relativt riskfritt att inleda ett projekt samtidigt som det visar på handlingskraft och beslutsamhet. Om en organisation sedan hamnar i en situation som kräver nedskärningar eller uppsägningar kan det vara lättare att avfärda eller låta ett projekt dö ut av sig självt (Fred, 2018). Resultaten i denna studie visade dock att organisationernas förhållningssätt och möjligheter att hantera denna

situation kan variera utifrån exempelvis ekonomiska förutsättningar, arbetsutbud och om det finns möjlighet att göra speciallösningar.

Slutligen redogjorde cheferna för att det finns flera kontextuella utmaningar när det gäller arbetssituation och arbetsmiljö för medarbetarna i den offentliga projektmiljön. Exempelvis kan organisationens förhållningssätt, beredskap och ”mognad” för att kunna hantera projekt och projektarbetsformen spela en avgörande roll. Resultatet kan därmed tolkas stödja slutsatsen om att specifika metoder och processer för en dynamiskt sammanlänkad personalförvaltning inom projektverksamhet kan förändras med organisationens projektmognad (Huemann, 2010). Exempelvis är det sannolikt att en ökad mognad och beredskap kan leda till en ökad förståelse och kunskap beträffande projektarbetsformens innebörd i form av framgångsfaktorer, eventuella utmaningar och utvecklingspotential ur ett arbetsmiljöperspektiv. Resultatet i studien belyste dessutom två delvis motstridiga utmaningar kopplade till fokus på och prioriteringen av arbetsmiljöarbetet. Medan en chef uttryckte att det är en utmaning att ”ta sig tillräckligt med tid till arbetsmiljöfrågorna”, uttryckte en annan chef att ”det blir lite söndertjatat”. Resultatet bedöms intressant i förhållande till antagandet om att det är viktigt att de som deltar i arbetsmiljöarbetet har tillräcklig tid för uppgifterna samt får tillgång till den information som behövs (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001).

I samband med tema 4 – ”Pågående utvecklingsarbeten och identifierad utvecklingspotential ” besvarades frågeställningen ”Vilken utvecklingspotential uppfattar chefer att det finns beträffande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i projekt?”. När det gäller pågående utvecklingsarbeten och identifierade utvecklingsområden inom den offentliga projektmiljön handlar det mycket och mycket om organisationernas omvandling och anpassning för att kunna hantera projektarbetsformen. Resultatet i denna studie bekräftar således befintlig forskning (Fred, 2018; Lundin, 2016). Resultatet i denna studie visar även att det pågår utvecklingsarbeten inom organisationerna för att förenkla processer, rutiner och arbetsmetoder för projektarbetet. Resultatet kan tolkas synliggöra att organisationerna tycks brottas med den slutsats som Fred (2018) drar om att det tycks vara lättare att acceptera projekt om dess logik liknar traditionell byråkrati inom offentlig sektor. På så vis hävdar Fred (2018) att byråkratiska organisationer inom offentlig sektor tycks bekämpa byråkrati med mer byråkrati.

Organisationernas pågående utvecklingsarbeten i detta avseende bedöms kunna ha en positiv inverkan på projektmedarbetarnas arbetsmiljö då det kan bidra till ökad tillgänglighet samt ökad tydlighet kring förväntningar och krav i arbetet. Utvecklingen av arbetsmetoder för projektledning, samt kollegial kvalitetssäkring och stöd i form av mentorskap kan betraktas som viktiga resurser i arbetet. Resultatet kan därmed betraktas bekräfta det som forskarna Jugdev & Mathur (2006) konstaterar om att immateriella tillgångar inom projektledning, såsom till exempel mentorskap, erfarenhetsutbyten, brainstorming och möjligheter till medlyssning eller att gå bredvid kan bidra till konkurrensfördelar. Dessutom kan resultatet betraktas ge stöd för slutsatsen om att organisationers tillhandahållande av olika former av stöd, återhämtningsmöjligheter och rådgivning kan leda till högre individuella resultat i projektarbetet (Zhang m.fl., 2023).

Dessutom visade resultatet i denna studie att det finns utvecklingspotential när det gäller att medvetandegöra och formalisera arbetsmiljöarbetet för just medarbetare i projekt. Exempelvis när det gäller ansvarsfördelning och rollförväntningar mellan chef och projektledare men även när det gäller rutiner för att följa upp arbetsmiljön i de projekt som bedrivs. I relation till forskning kan det minska risken att medarbetare i projekt känner osäkerhet kring sitt syfte och sin roll (Darling & Whitty, 2019), exempelvis i form av rollkonflikter (Havermans m.fl., 2019). Forskarna Havermans med flera (2019) konstaterar att det kan förekomma motstridiga förväntningar bland överordnade samt att definieringen av en tydlig roll och tillhörande ansvarsområden många gånger kan försummas av nära chefer till projektledare. Forskarna Darling & Whitty (2019) slår fast att vissa faktorer som kan leda till stress kan härledas till projektarbetets natur men att stress många gånger utvecklas till följd av en bristande ledningsstrategi för projektleveranser. Exempelvis att det förekommer otydlighet i roller, befogenheter, mål samtidigt som resurstilldelningen spelar stor roll (Darling & Whitty, 2019). Slutsatsen lyder därför att ökad medvetenhet och tydlighet skulle kunna leda till ökade möjligheter för cheferna att fånga upp och agera på arbetsmiljöansvaret samtidigt som uppmärksamheten åt arbetsmiljön potentiellt kan öka projektmedarbetares incitament och möjligheter att ta sitt ansvar. Sannolikt kan en sådan utveckling bidra till ökad handlingskraft och motivation till följd av tydligare förväntningar samt positiva effekter för alla inblandade ur ett arbetsmiljöperspektiv.

Slutsatser

De chefer som visade intresse för att medverka i denna studie bedöms ha god kompetens och ett högt engagemang för arbetsmiljön och den arbetsrelaterad hälsan bland medarbetarna i de offentliga projektmiljöer som undersöktes. Forskarens bedömning är att samtliga svarade ärligt och utförligt på frågorna, vilket också kan anses bekräfta det höga engagemanget. Under intervjuernas gång fick forskaren positiv feedback beträffande att valet av forskningsområde är intressant samt att relevanta intervjufrågor ställdes. En första sammantagen slutsats är att resultaten i denna studie sammantaget bedöms bekräfta att medarbetares hälsa och välmående är ett prioriterat uppdrag, enligt de chefer med arbetsmiljöansvar som tillfrågades i denna studie. Resultaten tyder därmed på att värderingar och etik som gynnar en hållbar personalförvaltning förekommer, vilket går i linje med den slutsats som Knies med flera (2022) gör.

Chefernas beskrivningar av sina uppfattningar och erfarenheter kan tolkas illustrera att det finns en vilja och motivation till att göra gott för andra människor och för samhället i stort (Perry m.fl., 2010). En ytterligare sammantagen slutsats utifrån studiens resultat är att det i huvudsak kan anses bekräfta den forskning inom personalförvaltning som funnit att lagbundenhet, transparens och ansvarsskyldighet tenderar att vara särskilt viktiga värderingar i organisationer inom offentlig sektor (Knies m.fl., 2022; Van der Wal m.fl., 2006, 2008). Dessutom bedöms resultaten sammantaget illustrera den omvandling och anpassning för att kunna hantera projektverksamhet som många organisationer inom offentlig sektor har hävdats genomgå (Fred, 2018). En sammantagen reflektion från forskaren är att de organisationer som ingick i denna studie har kommit olika långt i denna utveckling, varför det finns mer eller mindre utvecklingspotential när det gäller den sammantagna arbetsmiljön i de offentliga projektmiljöerna. Men även om det kan finnas utvecklingspotential inom de respektive organisationerna så bedöms de chefer som ingått i denna studie ändå kunna ligga i framkant med tanke på engagemang och kompetens. Ett resultat som bedöms särskilt viktigt i sammanhanget är den framgångsfaktor som chefernas erfarenhet och kompetens inom projektledning utgör i förhållande till roll och ansvar.

Vidare är en sammantagen slutsats utifrån resultaten i denna studie att de bedöms bekräfta att arbetslagstiftning spelar en avgörande roll för

implementeringen av personalförvaltningspraxis i organisationer (Brewster, 2004; Brewster m.fl., 2018), där arbetsgivare i Sverige är skyldiga att följa arbetsmiljölagen och arbetstidslagen (Arbetsmiljöverket, 2022). Resultaten i denna studie belyser sammantaget flera dimensioner när det gäller krav och resurser i arbetet samt rörande organisatorisk arbetsmiljö i de offentliga projektmiljöer som stod i fokus. Krav i arbetet kan handla om arbetsmängd, sociala förhållanden, svårighetsgrad och tidsgräns (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2015). Resurser i arbetet kan utgöras av tydliga och rimliga mål, kompetens och bemanning, möjligheter till återhämtning, arbetsmetoder, återkoppling på arbetsinsats samt socialt stöd från chefer och kollegor (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2015). Den organisatoriska arbetsmiljön kan handla ledning/styrning, kommunikation, fördelning av arbetsuppgifter samt delaktighet och handlingsutrymme (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2015).

En sammantagen reflektion från forskaren är att trots att samtliga chefer redogör för att det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet bedrivs på ett systematiskt sätt, vittnar resultaten om att det ändå det kan finnas utmaningar och utvecklingspotential. En ytterligare sammantagen slutsats är därmed att en systematik i arbetsmiljöarbetet kan bedömas vara viktigt oavsett arbetsform men särskilt när det gäller projektarbetsformen för att säkerställa en tillräcklig nivå och uppmärksamhet. Bedömningen sker dels med tanke på projektarbetsformens utmärkande egenskaper, den projektomognad som kan finnas inom organisationer men även med tanke på de maktförhållanden som kan råda mellan permanenta linjeorganisationer och projektverksamhet. Bedömningen sker även med tanke på det faktum att både chefer och projektledare kan vara mer eller mindre lämpliga som ledare ur ett arbetsmiljöperspektiv.

En annan sammantagen slutsats utifrån resultaten i denna studie är att organisatorisk och social arbetsmiljö i de offentliga projektmiljöer som ingick i denna studie är en omfattande, flerdimensionell och komplex fråga. I sammanhanget spelar till exempel individers förhållningssätt och agerande liksom strukturer och organisationskultur en avgörande roll. Resultaten bedöms illustrera det som forskarna Xu och Smyth (2023) nyligen har konstaterat, nämligen att det är nödvändigt att gå längre än de rättsliga skyldigheterna för att omhändertagandet av projektmedarbetares välbefinnande ska bli effektivt. Det tål även att påpekas att

omtanke både är ett värde och en praxis, där antagandet av en omsorgsetik har bedömts vara särskilt viktigt för organisationer som bedriver projekt inom offentlig sektor (Xu & Smith, 2023). En ytterligare sammantagen bedömning utifrån resultaten i denna studie är att de bekräftar den slutsats som forskarna Zhang med flera (2023) drar. Nämligen att arbetsrelaterat välbefinnande handlar om en dynamisk process som kräver ihållande investeringar och ansträngningar av både organisation och individer. Arbetsrelaterat välbefinnande, som kan yttra sig i till exempel arbetstillfredsställelse och stolthet, kan stimulera projektmedarbetares arbetsmässiga och känslomässiga engagemang samt uppmuntra dem att anta beteenden utöver formella kontrakt eller arbetsbeskrivningar (Zhang m.fl., 2023).

Vidare är en sammantagen slutsats utifrån resultaten i denna studie att komplexiteten och utmaningarna i arbetsmiljöarbetet och i arbetsmiljön delvis kan bero på att det förekommer olika logiker och idéer kring offentlig förvaltning respektive projekt inom organisationerna, vilka kan konkurrera eller stå i motsättning till varandra (Fred, 2018; Godenhjelm m.fl., 2015; Jalocha m.fl., 2022; Kneis, 2022; Winch & Maytorena-Sanchez, 2020). Exempelvis har det hävdats att det ömsesidiga beroendet och samexistensen mellan naturligt olika processer och strukturer i projekt kontra linjefunktioner är det som skapar spänningar i projektorienterade organisationer (Arvidsson, 2009). Där den organisatoriska komplexiteten samt en pågående kamp om tillgång till kritiska resurser är det som skapar konstaterade utmaningar för ledningen (Arvidsson, 2009). En slutsats utifrån resultaten i denna studie är därför att de bekräftar nödvändigheten av att på samma sätt som frågor rörande produktion, kvalitet och ekonomi hanteras i en verksamhet, behöver arbetsmiljöfrågor hanteras på ett integrerat sätt eftersom många beslut kan inverka på arbetsmiljön (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001). Detta för att inte riskera att bristande förståelse och kommunikation mellan linjeverksamhet och projektverksamhet orsakar beslut som leder till ohållbara arbetsförhållanden för medarbetare i projekt (Palm & Lindahl, 2015).

Vidare har Nesheim (2021) betonat vikten av att erkänna att det finns kompletterande och delvis motstridiga mål inom tvådimensionella och matrisliknande organisationer som bedriver projekt. En viss grad av de motsättningar och spänningar som förekommer är inbyggda i strukturen, där förhållandet mellan resursförvaltaren och projektledaren kan betraktas som typiskt

för dessa spänningar enligt Nesheim (2021). Sammantaget skulle dessa motsättningar och spänningar exempelvis kunna bidra till, förklara och yttra sig i att chef och projektledare har olika syn på exempelvis personalförvaltningsfrågor, där det har hävdats att de potentiellt olika perspektiven kan behöva erkännas och kanske anpassas om det är nödvändigt (Keegan m.fl., 2017). I sammanhanget kan även relativ status och makt i relationen mellan chef och projektledare spela en betydande roll, varför dialog och interaktion mellan parterna är viktigt för att skapa ömsesidig förståelse av roller, mål, prioriteringar och behov (Nesheim, 2021).

En ytterligare sammantagen slutsats med anledning av resultaten i denna studie är att de bekräftar att personalförvaltning i organisationer som bedriver projekt har en alltmer kollektiv karaktär (Keegan m.fl., 2017; Keegan & Den Hartog, 2019). Det sker i form av ett komplext samspel mellan exempelvis linjechefer, projektledare och den enskilde medarbetaren där HR-ansvar har delegerats till linjechefer, projektmedarbetare och i viss mån till projektledaren (Bredin och Söderlund, 2007, 2011; Lloyd-Walker, 2013). Ett särskilt viktigt resultat i denna studie bedöms vara synliggörandet av de förväntningar som kan finnas i offentlig projektmiljö utifrån chefernas uppfattningar och erfarenheter. Exempelvis när det gäller chefers/resursägares, projektmedarbetares och projektledares ansvar, roller och inverkan i fråga om arbetsmiljön eller när det gäller styrgruppers respektive projektledares ansvar och funktion. Bredin och Söderlund (2011) hävdar att personalförvaltning måste förstås och behandlas med hänsyn till det organisatoriska sammanhanget, där organisationer som bedriver projekt utgör ett typiskt exempel på ett sådant sammanhang. Organisationens struktur präglar i hög grad de specifika utmaningar och processer som finns (Bredin & Söderlund, 2011). Resultaten i denna studie kan sammantaget anses bekräfta även den slutsatsen.

Mot bakgrund av att chefer förväntas genomföra åtgärder som ligger i linje med deras personalansvar och arbetsledningsansvar (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001), är en annan sammantagen slutsats att resultaten i denna studie bidragit till ökad kunskap gällande vilka framgångsfaktorer, utmaningar och vilken utvecklingspotential som kan finnas i det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet och i arbetsmiljön inom offentlig projektverksamhet. Exempelvis när det gäller relationen mellan chef och projektledare, där resultaten

delvis kan bedömas bekräfta den slutsats som Ekstedt (2019) drar om informella, tysta regler och roller för projektorganiserad verksamhet kan tas för givna av den berörda verksamheten.

En ytterligare sammantagen slutsats utifrån resultaten samt den forskningen som inkluderats i denna studie är att de bedöms ha synliggjort nödvändigheten av att en verksamhet omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet oavsett om den bedrivs på samma ställe, är rörlig eller spridd (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001). Sammantaget bedöms resultaten även ha bekräftat vikten av det rättsliga ställningstagandet om att det bör vara tydligt för samtliga arbetstagare, vilket inkluderar både chefer och medarbetare i projekt, vem som ska göra vad i arbetsmiljöarbetet (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001). I sammanhanget bedömer forskaren att det är intressant att ställa resultaten i denna studie i relation till de arbetsmiljöundersökningar som Statistiska Centralbyrån genomför varje år på uppdrag av Arbetsmiljöverket (Arbetsmiljöverket, 2022). Arbetsmiljöstatistiken rörande arbetsmiljön år 2021 visar att 87 procent av chefer inom samtliga yrken anser att det pågår systematiskt arbetsmiljöarbete på arbetsplatsen samt att 91 procent anser att det är tydligt vem som har arbetsmiljöansvaret (Statistiska Centralbyrån, 2022, Arbetsmiljöundersökningen). Samtliga chefer som deltog i denna studie redogjorde för hur det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet på ett systematiskt sätt inom de offentliga projektmiljöer som de var verksamma i.

Samtidigt visar arbetsmiljöstatistiken från samma år att mellan 59 – 75 procent av de som arbetar inom offentlig sektor anser att det pågår systematiskt arbetsmiljöarbete på den aktuella arbetsplatsen (Statistiska Centralbyrån, 2022, Arbetsmiljöundersökningen). Mellan 70 – 78 procent av de som arbetar inom offentlig sektor anser att det är tydligt vem som hade ansvar för arbetsmiljön (Statistiska Centralbyrån, 2022, Arbetsmiljöundersökningen). Det kan därmed hävdas finnas utvecklingspotential med tanke på den sistnämnda statistiken som baseras på andel av de sysselsatta inom offentlig sektor. I relation till de resultat och den forskning som inkluderats i denna studie, kan både frågan om det pågår ett systematiskt arbetsmiljöarbete samt frågan om det är tydligt vem som har ansvar för arbetsmiljön betraktas vara ytterst relevanta frågor när det kommer till projektverksamheten. Dels eftersom resultatet i denna studie har synliggjort

betydelsen av vissa komplement/justeringar i fråga om det systematiska arbetsmiljöarbetet med hänsyn till projektmiljön. Exempelvis när det gäller chefers/resursägares engagemang i styrgrupper samt det identifierade behovet av tydliga rutiner för att säkerställa tillräcklig kontinuitet och uppmärksamhet. En slutsats i sammanhanget är att sådana rutiner kan vara särskilt viktiga i projekt som pågår under kortare tid än ett år, varför det kan bedömas bekräfta antagandet om att det kan behövas tätare uppföljning av arbetsmiljöarbetet än en gång per år (Arbetsmiljöverkets författningssamling, 2001).

Frågan om huruvida det är tydligt vem som har ansvar för arbetsmiljön har ägnats en särskilt stor uppmärksamhet i denna studie med tanke på det ömsesidiga beroendeförhållande som kan föreligga mellan resursansvariga chefer och projektledare (Nesheim, 2021). Där cheferna kan vara beroende av projektledare för att skapa en bra arbetsmiljö och underlätta utvecklingen för medarbetare i projekt (Nesheim, 2021; Keegan m.fl., 2012). En sammantagen och viktig slutsats utifrån resultatet i denna studie bedöms vara upptäckten om att chefernas formella ansvar för arbetsmiljöarbetet betraktas vara ”glasklart” men att förväntningar och önskemål beträffande projektledares informella ansvar samt konstaterandet om projektledares betydande roll och inverkan för arbetsmiljön i projekt är sådant som kan bidra till komplexitet och otydlighet. Därmed kan resultaten i denna studie i högsta grad bedömas ge stöd för den slutsats som Nesheim (2021) drar om att det är viktigt med dialog och interaktion mellan resursansvariga chefer och projektledare för att skapa en ömsesidig förståelse av roller, mål, prioriteringar och behov. Resultatet i denna studie bedöms även bidra till ökad förståelse och kunskap i fråga om arbetsmiljön i projekt med tanke på upptäckterna kring att det kan finnas ett särskilt behov av adekvata och tydliga rutiner samt rollbeskrivningar men även av kontinuerlig dialog med andra resursägare samt projektmedarbetarna. Dessutom kan resultaten i denna studie i kombination med befintlig forskning och fakta bedömas motivera slutsatsen om att det kan antas vara fördelaktigt om projektledare eller projektmedarbetare innehar kompetens i arbetsrättsliga frågor och arbetsmiljöfrågor för att bli tryggare i vem som bör ansvara för vad i arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen.

Många organisationer som bedriver projekt har inrättat formaliserade processer och standardiserade tillvägagångssätt med avseende på

projektledningsmetodik (Zika-Viktorsson, 2006). Med tanke på att projektledares kompetens och färdigheter när det gäller arbetsmiljöfrågor kan vara begränsade samtidigt som chefers insyn i projektmiljön kan vara begränsad är därför en slutsats att det bör vara motiverat att formalisera och tydligt förankra roll- och ansvarsfördelning samt rollförväntningar mellan chef och projektledare. Exempelvis i projektdirektivet, som tillägg i den projektmodell som organisationen använder eller som en rutin i samband med projektgruppsmöten. Detta för att inte riskera att arbetsmiljön för de medarbetare som arbetar i projekt påverkas negativt grund av missförstånd, uttalade förväntningar eller bristande kompetens. Det skulle även kunna bidra till ett mer effektivt och hållbart arbetsmiljöarbete eftersom det blir tydligt om och när det kan vara nödvändigt för en projektledare att vidareförmedla uppmärksammade tidiga tecken på ohälsa. Det skulle således kunna utgöra ett ytterligare steg i att säkerställa en mer hållbar personalförvaltning, men med tanke på medarbetare i projektmiljöer. Dessutom bedöms det motiverat att säkerställa en adekvat nivå på informationsutbytet mellan resursägare beträffande projektmedarbetares arbetsmiljö, det bör vara minst lika prioriterat som att utbyta information beträffande projektmedarbetares prestationer. Resultatet i denna studie kan således hävdas ge stöd för slutsatsen att hållbara arbetsmetoder och rutiner samt rättvisa har stor betydelse när det gäller välbefinnandet hos de medarbetare som är arbetar i projekt (Ehnert, 2009).

Vidare kan det faktum att forskningen kring innebörden av linjechefer eller den resursansvariges roll och eventuella utmaningar eller motsättningar i projektorienterade organisationer är begränsad (Nesheim, 2021) bedömas anmärkningsvärt eftersom de innehar det formella arbetsmiljöansvaret för medarbetare som arbetar i projekt. Resultaten i denna studie bedöms dessutom bevisa att värdet av att ett ökat fokus riktas gentemot linjechefer/resursägares insikter och åsikter utifrån deras centrala roll och bidrag i projektorienterade organisationer, särskilt utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Även om det inte var möjligt att bekräfta en sådan tendens i denna studie så kan antalet projektmedarbetare som en chef har arbetsmiljöansvar för sannolikt påverka möjligheterna att följa upp och utvärdera den arbetsrelaterade hälsan och arbetsmiljön, särskilt om dessa arbetar partiellt i flera olika projekt.

Forskaren bedömer dessutom att insikten om att den ohälsa som har förekommit hos medarbetare i den offentliga projektmiljön inte nödvändigtvis behöver vara enbart arbetsrelaterad utan att den kan ha privata skäl och där den totala livssituationen spelar roll. Resultatet bedöms särskilt intressant med tanke på att medarbetare inom offentlig sektor finns överrepresenterade bland långtidssjukrivna på grund av psykisk ohälsa (Tjänstemännens centralorganisation, 2021). För att komma till rätta med denna problematik har vikten av att förbättra den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inom offentlig sektor förordats eftersom sjukskrivningarna bedömts vara arbetsrelaterade (Tjänstemännens centralorganisation, 2021).

Resultaten i denna studie har sammantaget bekräftat att det är ett alltför begränsat synsätt att mäta framgång i projekt i förhållande till uppsatta mål rörande tid, kostnad och resultat (Goel m.fl., 2020; Whyte & Mottee, 2022). I denna studie har fokus legat på social hållbarhet i offentliga projektmiljöer och att försöka definiera framgång i projekt utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. En ytterligare sammantagen slutsats utifrån resultaten i denna studie är att de bekräftar den slutsats som forskarna Zhang med flera (2023) drar, om vikten av ledares och organisationers förståelse för nyttan med att projektmedarbetare känner arbetsrelaterat välbefinnande eftersom det kan leda till att de når sin optimala psykologiska funktion vilket kan öka sannolikheten för projektframgång. Vilket därmed kan betraktas som en win-win-situation (Zhang m.fl., 2023). Där det finns forskning som har konstaterat att välbefinnande hos medarbetare i projekt kan leda till ökad produktivitet och få positiva konsekvenser för projektets framgång (Jugdev m.fl., 2018). Arbetsrelaterad hälsa och välbefinnande hos medarbetare i projekt kan därmed leda till ekonomiska vinster för organisationen (Aguilar & Velasco, 2022). De organisationer som tar socialt ansvar för medarbetare i projekt kan därför ha en viktig konkurrensfördel jämfört med de som inte gör det (Walker & Lloyd-Walker, 2019; Jugdev m.fl., 2018). Där en hållbar personalförvaltning kan definieras som ett holistiskt synsätt samt ett socialt ansvarsfullt agerande och engagemang rörande de områden och principer som berör personalens arbetsrelaterade hälsa inom en organisation (Diaz-Carrion m.fl., 2020; Ehnert, 2009).

Denna studie får därför avslutas med slutsatsen i form av de kloka och tänkvärda orden från forskaren Delisle (2020), nämligen att ”projekt bör inte ses som något som ett företag har, utan som något som ett företag och dess aktörer *gör*”.

Studien bidrar till att börja med till den befintliga forskningen kring innebörden och konsekvenser av den pågående projektifieringen inom offentlig sektor (Fred, 2018; Godenhjelm, 2015). Studien bidrar även till forskningen inom projektledning och personalförvaltning som tar projektkontextens innebörd för involverade parter i beaktande (Keegan m.fl., 2017; Keegan m.fl., 2018). Dessutom bidrar studien till forskning som tar projektarbete och relationen mellan linje- och projektarbete i beaktande när det gäller huruvida socialt ansvar har relaterats till projektarbetet (Ekstedt, 2019). Slutligen bidrar studien till forskning om linjechefens ansvar, kommunikation och relationer i förhållande till projektledare, projektmedarbetare och andra involverade roller (Nesheim, 2021).

Studiens praktiska bidrag bedöms vara att ge ökad kunskap om organisatoriskt och socialt arbetsmiljöarbete i den offentliga projektmiljön. Det har skett genom att identifiera och presentera de framgångsfaktorer, utmaningar och den utvecklingspotential som kan finnas utifrån tio stycken arbetsmiljöansvariga chefers perspektiv. Det har även skett genom att synliggöra och problematisera kring roll- och ansvarsfördelning när det gäller arbetsmiljön bland involverade parter, med ett särskilt fokus på chefer och projektledare. I syfte att analysera och problematisera resultaten så har de kopplats till befintlig forskning. Förhoppningen är att studien ska kunna stimulera till ökad reflektion som i sin tur kan främja socialt ansvarstagande och social hållbarhet i projektmiljöer generellt.

Avslutningsvis kan det vara värt att nämna att forskaren har flerårig arbetslivserfarenhet av linjearbete inom offentlig sektor och där har genomgått utbildning till och verkat som arbetsmiljöombud/skyddsombud under cirka två års tid. Det har bidragit till en viss förkunskap när det gäller kontext och ämnesområde samtidigt som det har föranlett ett särskilt intresse för studiens inriktning med anledning av begränsad insikt i just projektmiljö.

Studiens begränsningar

Studiens tidsbegränsning föranledde behovet av att begränsa antalet respondenter som deltog i studien. Ett större antal respondenter än tio stycken

bedöms krävas för att med säkerhet kunna dra mer generella slutsatser. För att skapa ett mer tillförlitligt underlag för slutsatser rekommenderas därför ett större urval. Dessutom har resultaten från studien behövts begränsats kraftigt, vilket inneburit att vissa intressanta uppgifter, men som inte har rymts inom ramen för just denna studie, motvilligt har prioriterats bort helt alternativt fått ett begränsat utrymme. Forskarens ambition har varit att förmedla en övergripande, representativ bild av datamaterialet. Studien har enbart fokuserat på chefernas perspektiv, utifrån deras uppfattningar och erfarenheter. Hade studien inkluderat exempelvis projektledare eller projektmedarbetare hade resultatet eventuellt sett annorlunda ut. Dessutom har studien begränsats till chefer som är verksamma i organisationer inom den offentliga sektorn i Sverige. En begränsning har även gjorts när det gäller studiens fokus på just organisatorisk och social arbetsmiljö, vilket har inneburit att den fysiska arbetsmiljön har fått samma uppmärksamhet. Studien har inte heller tagit hänsyn till kön, ålder eller specifik organisationstillhörighet. Forskarens intervju teknik har utvecklats under datainsamlingens gång vilket kan ha medfört skillnader i intervjuernas innehåll vilket i sin tur kan ha påverkat resultatet.

Förslag till framtida forskning

Det behövs mer forskning som tar projektkontextens betydelse i beaktande när det gäller dess betydelse för effekter, processer och metoder bland involverade parter i arbetslivet (Ekstedt, 2019; Keegan m.fl., 2017). Exempelvis när det gäller relationen mellan linje- och projektarbete samt huruvida socialt ansvar har relaterats till projektarbete (Ekstedt, 2019). Förslagsvis med ett fokus på det informella ansvar som projektledare kan förväntas ha när det gäller arbetsmiljön i projekt. Mot bakgrund av att lagbundenhet har visat sig vara en viktig värdering inom offentlig sektor jämfört med privat sektor (Knies m.fl., 2022; Van der Wal m.fl., 2006; 2008) är ett förslag att koppla liknande forskningsfrågor till en undersökning inom privat sektor alternativt ideell sektor.

I denna studie har fokus främst riktats mot chefers uppfattningar och erfarenheter, där det bland annat framfördes att insynen rörande framförallt projektmedarbetares arbetsmiljö kan vara begränsad. Ett annat förslag är därför att rikta ett särskilt fokus på projektledares och/eller projektmedarbetares uppfattningar och erfarenheter rörande det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet som bedrivs. Ett närliggande förslag är att undersöka huruvida

projektledare och/eller projektmedarbetare upplever att roll- och ansvarsfördelningen mellan chefer och projektledare fungerar. Förslagsvis kan det vara särskilt intressant att undersöka detta i multiprojektmiljöer där medarbetare arbetar i flera projekt parallellt och sannolikt har kontakt med flera chefer/resursägare och projektledare. Ett ytterligare förslag på framtida forskning att undersöka vidare kring hur styrgrupper tar arbetsmiljö och arbetsrelaterad hälsa i beaktning för medarbetare i projekt. Avslutningsvis är ett förslag på vidare forskning att undersöka hur chefer går tillväga för att bedöma och lönesätta medarbetare i projekt samt hur organisationer arbetar med kompetensutveckling för projektmedarbetare.

Litteraturlista

- Aitken, A., & Crawford, L. (2007). Coping with stress: Dispositional coping strategies of project managers. *International Journal of Project Management*, 25(7), 666-673.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2007.02.003>
- Aguilar Velasco, M. M., & Wald, A. (2022). The dark side of projectification: a systematic literature review and research agenda on the negative aspects of project work and their consequences for individual project workers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 272-298.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2021-0117>
- Arbetsmiljöverket. (2022, 7 september). Arbetsgivares ansvar för arbetsmiljön.
<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbetsgivarens-ansvar-for-arbetsmiljon/>
- Arbetsmiljöverket. (2016). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö*. Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och sociala arbetsmiljön, AFS 2015:4.
<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/bocker/vagledning-organisatorisk-social-arbetsmiljo-h457/>
- Arbetsmiljöverkets författningssamling. (2015). Organisatorisk och social arbetsmiljö. <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/>
- Arbetsmiljöverkets författningssamling. (2001). Systematiskt arbetsmiljöarbete.
<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-afs-20011-foreskrifter/>
- Arvidsson, N. (2009). Exploring tensions in projectified matrix organisations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 97-107.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.scaman.2008.09.002>

- Assmann, H.K. & Strand, I.B. (2017) *Start smart – En eksperimentell longitudinell studie av oppstartsaktiviteter i team*. Samfunns- og næringslivsforskning AS, Centre for Applied Research at NHH.
<http://hdl.handle.net/11250/2572987>
- Azevedo, A., Jugdev, K., & Mathur, G. (2022). The impact of organizational support for the project management process on project and firm performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, (ahead-of-print).
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-05-2022-0114>
- Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I., & Rodríguez-Rivero, R. (2019). The project managers' challenges in a projectification environment. *International Journal of Managing Projects in Business*.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-09-2018-0195>
- Bartsch, V., Ebers, M., & Maurer, I. (2013). Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management*, 31(2), 239-251.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2012.06.009>
- Bergman, I., Gunnarson, S., & Räisänen, C. (2013). Decoupling and standardization in the projectification of a company. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 106-128.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/17538371311291053>
- Bezes, P. (2018). Exploring the legacies of new public management in Europe. *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, 919-966.
http://dx.doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_48
- Blomquist, T. & Müller, R. (2006). Practices, roles, and responsibilities of middle managers in program and portfolio management. *Project Management Journal*, 37(1), 52–66.
<http://dx.doi.org/10.1177/875697280603700105>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Bredin, K., & Söderlund, J. (2007). Reconceptualising line management in project-based organisations: The case of competence coaches at Tetra Pak. *Personnel Review*.
<http://dx.doi.org/10.1108/00483480710774061>
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2011). The HR quadriad: a framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2202-2221.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580189>
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14(4), 365-382.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.hrmr.2004.10.001>
- Brewster, C., & Hegewisch, A. (2017). Human resource management in Europe Issues and opportunities. In *Policy and practice in European human resource management* (pp. 1-21). Routledge.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Farndale, E. (Eds.). (2018). *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Brooks, J., Horrocks, C., & King, N. (2019). *Interviews in qualitative research*. (2 uppl.). Sage Publications.
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3 uppl.). Liber.
- Capaldo, G., Capone, V., Babiak, J., Bajcar, B., & Kuchta, D. (2021). Efficacy beliefs, empowering leadership, and project success in public research centers: an Italian–polish study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6763.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18136763>
- Castro, M., Barcaui, A., Bahli, B., & Figueiredo, R. (2022). Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness, and Job Satisfaction on Project Success. *Administrative Sciences*, 12(4), 141.
<https://doi.org/10.3390/admsci12040141>
- Cicmil, S., Hodgson, D., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2009). Project Management Behind the Facade. *Ephemera: theory and politics in organization*, 9(2), 78-92.

https://www.researchgate.net/publication/255601310_Project_Management_Behind_the_Facade

- Cicmil, S., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2016). The project (management) discourse and its consequences: on vulnerability and unsustainability in project-based work. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 58-76.
<http://dx.doi.org/10.1111/ntwe.12058>
- Connor, J., McDermott, V., & Gillies, W. (2022). Passionate projects: practitioner reflections on emotion management. *International Journal of Managing Projects in Business*, (ahead-of-print).
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-08-2021-0208>
- Chron er, D., & Backlund, F. (2015). A Holistic View on Learning in Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 46(3), 61-74.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1002/pmj.21503>
- Darling, E. J., & Whitty, S. J. (2019). A model of projects as a source of stress at work: A case for scenario-based education and training. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 426-451.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-01-2019-0003>
- Delisle, J. (2020). Working time in multi-project settings: How project workers manage work overload. *International Journal of Project Management*, 38(7), 419-428.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2020.04.001>
- Diaz-Carrion, R., López-Fern andez, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2021). Constructing an index for comparing human resources management sustainability in Europe. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 120-142.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1111/1748-8583.12286>
- Duryan, M., & Smyth, H. (2019). Cultivating sustainable communities of practice within hierarchical bureaucracies: the crucial role of an executive sponsorship. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 400-422.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-03-2018-0040>

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.2307/2666999>
- Ehnert, I., & Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management*. Physica-Verlag.
<https://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Ekstedt, E. (2019). Project work, a challenge to traditional work life institutions. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 267-281.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-02-2018-0033>
- Elonen, S., & Artto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International journal of project management*, 21(6), 395-402.
[https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/S0263-7863\(02\)00097-2](https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/S0263-7863(02)00097-2)
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research policy*, 32(5), 789-808.
[https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)
- Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management?. *International journal of project management*, 21(6), 403-409.
[https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/S0263-7863\(02\)00113-8](https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/S0263-7863(02)00113-8)
- Farashah, A. D., Thomas, J., & Blomquist, T. (2019). Exploring the value of project management certification in selection and recruiting. *International Journal of Project Management*, 37(1), 14-26.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2018.09.005>
- Fred, M. (2018). *Projectification: The Trojan horse of local government* (Doctoral dissertation, Faculty of Social Sciences, Lund university).
- Geraldi, J. G., Turner, J. R., Maylor, H., Söderholm, A., Hobday, M., & Brady, T. (2008). Innovation in project management: Voices of researchers. *International Journal of Project Management*, 26(5), 586-589.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2008.05.011>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British*

dental journal, 204(6), 291-295.

<https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>

Godenhjelm, S., Lundin, R. A., & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector—the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 324-348.

<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-05-2014-0049>

Goel, A., Ganesh, L. S., & Kaur, A. (2020). Project management for social good: A conceptual framework and research agenda for socially sustainable construction project management. *International journal of managing projects in business*.

<https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2019-0155>

Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251-261.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>

Grabher, G. (2004). Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies. *Organization studies*, 25(9), 1491-1514.

<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1177/0170840604047996>

Gustavsson, T. K. (2016). Organizing to avoid project overload: The use and risks of narrowing strategies in multi-project practice. *International Journal of Project Management*, 34(1), 94-101.

<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2015.10.002>

Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International journal of project management*, 21(6), 449-455.

[https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/S0263-7863\(02\)00098-4](https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/S0263-7863(02)00098-4)

Havermans, L., Van der Heijden, B. I., Savelsbergh, C., & Storm, P. (2019). Rolling into the profession: Exploring the motivation and experience of becoming a project manager. *Project management journal*, 50(3), 346-360.

<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1177/8756972819832782>

- Hayes, N. (2021). *Doing Psychological Research*. (2 uppl.). McGraw-Hill Education (UK).
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?. *Research policy*, 29(7-8), 871-893.
[https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/S0048-7333\(00\)00110-4](https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/S0048-7333(00)00110-4)
- Hodgson, D. E. (2004). Project work: The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization. *Organization*, 11(1), 81-100.
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). The status of method: flexibility, consistency and coherence. *Qualitative research*, 3(3), 345-357.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1177/1468794103033004>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Huemann, M. (2010). Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 361-369.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2010.02.008>
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International journal of project management*, 25(3), 315-323.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2006.10.001>
- Huemann, M. (2015). *Human resource management in the project-oriented organization: towards a viable system for project personnel*. Routledge.
- Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 60(1), 1-9.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x>
- Jacobsson, M., & Jałocha, B. (2021). Four images of projectification: an integrative review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1583-1604.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-12-2020-0381>
- Jałocha, B., Bogacz-Wojtanowska, E., Góral, A., Jedynek, P., & Prawelska-Skrzypek, G. (2022). Conflicting or co-existing logics—doing action

- research within the framework of a project in a university. *International Journal of Managing Projects in Business*, (ahead-of-print).
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-08-2021-0213>
- Jansson, T. & Ljung, L. (2017). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. (2 uppl.). Studentlitteratur
- Jansson, T., & Ljung, L. (2004). *Projektleddningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, A., Thuesen, C., & Geraldi, J. (2016). The projectification of everything: Projects as a human condition. *Project Management Journal*, 47(3), 21-34.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1177/875697281604700303>
- Johansson, J., & Edwards, M. (2021). Exploring caring leadership through a feminist ethic of care: The case of a sporty CEO. *Leadership*, 17(3), 318-335.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1177/1742715020987092>
- Jugdev, K., & Mathur, G. (2006). Project management elements as strategic assets: preliminary findings. *Management Research News*, 29(10), 604-617.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/01409170610712317>
- Jugdev, K., Mathur, G., & Cook, C. (2018). Linking workplace burnout theories to the project management discipline. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 198-221.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-02-2017-0020>
- Karlsen, J. T. (2021). The project steering committee, project governance and trust: insights from a practical case study. *Management Research Review*, 44(6), 926-947.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/MRR-12-2019-0540>
- Karlsen, J.T. (2010). Project owner involvement for information and knowledge sharing in uncertainty management. *International journal of managing projects in business*, 3(4), 642-660.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/17538371011076091>
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). Line manager implementation and employee HR attributions mediating mechanisms in the HRM system—Organizational performance relationship: A multilevel and multipath study. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 775-795.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1111/1748-8583.12327>

- Keegan, A., & Den Hartog, D. (2019). Doing it for themselves? Performance appraisal in project-based organisations, the role of employees, and challenges to theory. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 217-237.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1111/1748-8583.12216>
- Keegan, A. E., Huemann, M., & Ringhofer, C. (2017). Human resource management in organizational project management: Current trends and future prospects. In Sankaran, S., Müller, R., Drouin, N.(eds.). *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/9781316662243>
- Keegan, A., Ringhofer, C., & Huemann, M. (2018). Human resource management and project based organizing: Fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections. *International journal of project management*, 36(1), 121-133.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2017.06.003>
- Keegan, A., Huemann, M., & Turner, J. R. (2012). Beyond the line: exploring the HRM responsibilities of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3085-3104.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610937>
- Knies, E., Borst, R. T., Leisink, P., & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human resource management journal*, 32(4), 799-825.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1111/1748-8583.12440>
- Koskinen, K. U. (2012). Organizational learning in project-based companies: A process thinking approach. *Project Management Journal*, 43(3), 40-49.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1002/pmj.21266>
- Kwak, Y. H., Sadatsafavi, H., Walewski, J., & Williams, N. L. (2015). Evolution of project based organization: A case study. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1652-1664.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2015.05.004>

- Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Ali, M., & Pereira, V. (2022). Career satisfaction in the public sector: Implications for a more sustainable and socially responsible human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 844-863.
<http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12469>
- Lawrence, T. B., & Maitlis, S. (2012). Care and possibility: Enacting an ethic of care through narrative practice. *Academy of Management Review*, 37(4), 641-663.
<https://doi.org/10.5465/amr.2010.0466>
- Leisink, P., & Knies, E. (2018). Public personnel reforms and public sector HRM in Europe. *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, 243-259.
http://dx.doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_12
- Lloyd-Walker, B. (2013). Human Resource Management in Project-Based Organizations: The HR Quadriad Framework. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 6 No. 4, pp. 827-830.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-07-2013-0029>
- Lundin, R. A. (2016). Project society: paths and challenges. *Project Management Journal*, 47(4), 7-15.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1177/875697281604700402>
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., David, A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work*, 47(4), 491-500.
<https://doi.org/10.3233/wor-131617>
- McGrath, S. K., & Whitty, S. J. (2019). Do steering committees really steer?. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 785-807.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-04-2018-0064>
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 363-375.
[https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/0956-5221\(95\)00035-T](https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/0956-5221(95)00035-T)
- Mubarak, N., Khan, J., & Khan, A. K. (2022). Psychological distress and project success: The moderating role of employees' resilience and mindfulness. *International Journal of Project Management*, 40(5), 566-

576.

<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2022.05.004>

Nesheim, T. (2021). Exploring the resource manager role in a project-based organization. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1626-1641.

<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-12-2020-0389>

Nicholson, J., & Kurucz, E. (2019). Relational leadership for sustainability: Building an ethical framework from the moral theory of 'ethics of care'. *Journal of Business Ethics*, 156, 25-43.

<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3593-4>

Nieto-Rodriguez, A. (2022, 10 oktober). Project Leaders Will Make or Break Your Sustainability Goals. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2022/10/project-leaders-will-make-or-break-your-sustainability-goals>

Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations. *South African journal of economic and management sciences*, 17(1), 7-21.

<http://dx.doi.org/10.4102/sajems.v17i1.807>

Palm, K., & Lindahl, M. (2015). A project as a workplace: Observations from project managers in four R&D and project-intensive companies. *International Journal of Project Management*, 33(4), 828-838.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.002>

Pensel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International journal of project management*, 31(1), 31-42.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.004>

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70(5), 681-690.

<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>

Pinto, J. K., Dawood, S., & Pinto, M. B. (2014). Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work. *International Journal of Project Management*, 32(4), 578-589.

<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2013.09.003>

- Prouska, R., & Kapsali, M. (2021). The determinants of project worker voice in project-based organisations: An initial conceptualisation and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 375-391.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1111/1748-8583.12312>
- Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: project success relation: what are the competencies of polish project leaders?. *International Journal of Managing Projects in Business*.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-08-2018-0149>
- Regeringens skrivelse 2021/22:247. *Sveriges genomförande av Agenda 2030*.
<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/skrivelse/2022/05/skr.-202122247>
- Regeringskansliet. (u.å). Agenda 2030, mål 8, anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt.
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/agenda-2030-mal-8-anstandiga-arbetsvillkor-och-ekonomisk-tillvaxt/>
- Roberts, A., Kelsey, J., Smyth, H., & Wilson, A. (2012). Health and safety maturity in project business cultures. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 776-803.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/17538371211269059>
- Sang, L., Yu, M., Lin, H., Zhang, Z., & Jin, R. (2021). Big data, technology capability and construction project quality: a cross-level investigation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(3), 706-727.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/ECAM-02-2020-0135>
- Sankaran, S., Vaagaasar, A. L., & Bekker, M. C. (2020). Assignment of project team members to projects: Project managers' influence strategies in practice. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(6), 1381-1402.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-12-2018-0285>
- Scarborough, H., Swan, J., Laurent, S., Bresnen, M., Edelman, L., & Newell, S. (2004). Project-based learning and the role of learning boundaries. *Organization studies*, 25(9), 1579-1600.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1177/0170840604048001>

- Schindler, M., & Eppler, M. J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International journal of project management*, 21(3), 219-228.
[https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/S0263-7863\(02\)00096-0](https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/S0263-7863(02)00096-0)
- Schofer, Y. G., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T. V. (2018). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*, 36(1), 71-82.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.008>
- Silverman, D. (2017). *Doing qualitative research*. (5 uppl.). Sage Publications.
- SOU 2017:24. *Ett arbetsliv i förändring – hur påverkas ansvaret för arbetsmiljön*.
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/statens-offentliga-utredningar/ett-arbetsliv-i-forandring---hur-paverkas_H5B324
- SOU 2022:45. *Steg framåt, med arbetsmiljön i fokus*.
<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2022/08/sou-202245/>
- Statistiska Centralbyrån. (2022, 7 december). *Statistikdatabasen* [Arbetsmarknad, Arbetsmiljöundersökningen, Aktuella arbetsmiljötabeller].
https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_AM_AMO501/
- Swan, J., Scarbrough, H., & Newell, S. (2010). Why don't (or do) organizations learn from projects?. *Management Learning*, 41(3), 325-344.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1177/1350507609357003>
- Sy, T., Beach, L., & D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and strategies of matrix organizations. *Human Resource Planning*, 28(1), 39-48.
- Söderlund, J., & Tell, F. (2011). The P-form corporation: contingencies, characteristics, and challenges.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0009>
- Thiry, M., & Deguire, M. (2007). Recent developments in project-based organisations. *International journal of project management*, 25(7), 649-658.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2007.02.001>
- Tjänstemännens centralorganisation. (2021). *Från riskfaktorer till friskfaktorer – vilka är de sjukskrivna tjänstemännen, varför har de blivit sjuka och vad*

kan vi göra åt det?

<https://tco.se/fakta-och-politik/sjukforsakring/fran-riskfaktorer-till-friskfaktorer>

- Toivonen, A., & Toivonen, P. U. (2014). The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization—An agency and stewardship approach. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1358-1370.
- <https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2014.07.001>
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. *International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585.
- <https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2008.05.005>
- Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public administration*, 86(2), 465-482.
- <https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>
- Van der Wal, Z., Huberts, L., Van den Heuvel, H., & Kolthoff, E. (2006). Central values of government and business: Differences, similarities and conflicts. *Public Administration Quarterly*, 314-364.
- Walker, D. H., Davis, P. R., & Stevenson, A. (2017). Coping with uncertainty and ambiguity through team collaboration in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 180-190.
- <https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2016.11.001>
- Walker, D., & Lloyd-Walker, B. (2019). The future of the management of projects in the 2030s. *International journal of managing projects in business*, 12(2), 242-266.
- <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2018-0034>
- Winch, G. M., & Maytorena-Sanchez, E. (2020). Institutional projects and contradictory logics: Responding to complexity in institutional field change. *International journal of project management*, 38(6), 368-378.
- <https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2020.08.004>
- Wheelan, S., Åkerlund, M. & Jacobsson, C. (2022). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*. (4 uppl.). Studentlitteratur.

- Whyte, J., & Mottee, L. (2022). Projects as interventions. *International Journal of Project Management*, 40(8), 934-940.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.007>
- Xu, J., & Smyth, H. (2023). The ethics of care and wellbeing in project business: from instrumentality to relationality. *International Journal of Project Management*, 41(1), 102431.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2022.11.004>
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish* (2 uppl.). Guilford publications.
- Zhang, Z., Ni, G., Lin, H., Li, Z., & Zhou, Z. (2023). Linking empowering leadership to work-related well-being and project citizenship behavior in the construction context: a self-determination perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(2), 232-257.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/IJMPB-10-2021-0288>
- Zika-Viktorsson, A., Sundström, P., & Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24(5), 385-394.
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.ijproman.2006.02.010>

Bilagor

I detta avsnitt presenteras de bilagor som använts i samband med studien.

Bilaga 1: Information om deltagande i intervjustudie

Hej! Mitt namn är Sofie Bostedt och jag studerar magisterprogrammet i projektledning vid Karlstads universitet. Jag har påbörjat arbetet med min magisteruppsats och söker därför chefer med arbetsmiljöansvar för medarbetare i projekt som vill medverka i min intervjustudie. Studiens syfte är att undersöka chefers uppfattningar och erfarenheter rörande arbetsmiljö och arbetsrelaterad hälsa hos medarbetare i projekt.

Deltagandet i intervjustudien är frivilligt. Du kan när som helst avbryta din medverkan utan att ange orsak och då kommer all insamlad information att raderas. Innan intervjun kan genomföras krävs skriftligt och muntligt samtycke rörande medverkan. Som respondent väljer du själv vilka intervjufrågor som du vill svara på. Intervjun sker via fysiskt eller digitalt möte beroende på vad som passar och beräknas ta cirka 60 minuter i anspråk. Intervjun kommer spelas in.

Den information som samlas in vid intervjun kommer att lagras och hanteras enligt lagstiftningen om personuppgifter (GDPR). Informationen kommer enbart att användas för uppsatsens syfte och ingen obehörig får ta del av uppgifterna. För att skydda din identitet och säkra din integritet kommer du att benämnas som ”respondent” i samband med studien. Det innebär att personuppgifter, specifik yrkestitel och arbetsplats anonymiseras under hantering och publicering. Uppsatsen publiceras offentligt när den är klar. Informationen bevaras till dess att uppsatsen har bedömts godkänd och betyget har registrerats i Karlstads universitets studieregister. Därefter raderas all information från samtliga lagringsutrymmen.

Karlstads universitet är ansvarig för personuppgifter. Enligt personuppgiftslagen (dataskyddsförordningen som gäller från och med den 25 maj 2018) har du rätt att kostnadsfritt få ta del av samtliga uppgifter om dig som hanteras. Vid behov finns möjligheten att få eventuella fel rättade. Du har även rätt att begära radering, begränsning eller att invända mot behandling av personuppgifter. Det finns även möjlighet att lämna klagomål till Datainspektionen. Kontaktuppgifter till dataskyddsombudet på Karlstads universitet är dpo@kau.se

Vid eventuella frågor eller funderingar kan du kontakta mig. Jag ser fram emot en givande diskussion där du vill vara en del av min studie. Tack på förhand!
Med Vänlig Hälsning, Sofie Bostedt

Bilaga 2: Samtyckesblankett

Samtycke till att delta i studien:

Studiens syfte är att undersöka chefers uppfattningar och erfarenheter rörande arbetsmiljö och arbetsrelaterad hälsa hos medarbetare i projekt.

Jag har skriftligen informerats om intervjustudien och samtycker till att delta. Jag är medveten om att mitt deltagande i intervjustudien är helt frivilligt och att jag kan avbryta min medverkan utan att ange något skäl.

Min underskrift nedan betyder att jag väljer att delta i intervjustudien och godkänner att Karlstads universitet behandlar mina personuppgifter i enlighet med gällande dataskyddslagstiftning och lämnad information.

.....

Underskrift

.....

Namnförtydligande

.....

Ort och datum

Kontaktuppgifter Sofie Bostedt

E-post: sofie_sofie@hotmail.com (två understreck i rad) alt.

Telefonnummer: 072-304 90 31

Kontaktuppgifter till handledare Carin Lindskog

E-post: carin.lindskog@kau.se

Telefonnummer: 070-992 72 58 alt. 054-700 11 39

Bilaga 3: Intervjuguide

Inledning

Kort beskrivning av studiens syfte och informera om forskningsetiska principer.

Tacka för medverkan och fråga om respondenten har eventuella frågor innan intervjun påbörjas.

Intervjufrågor

Roll och ansvar som arbetsmiljöansvarig chef

1. Vill du berätta om din roll och ditt ansvar som chef för medarbetare i projekt?

Eventuella följdfrågor:

- Hur många medarbetare (projektledare och/eller projektdeltagare) är du chef för?

- Är medarbetarna i projektet visstidsanställda eller tillsvidareanställda?

- Har du anställda inom ordinarie, förvaltande verksamhet också?

2. Vill du beskriva och ge exempel på vad du gör för att främja den arbetsrelaterade hälsan för medarbetare i projekt?

Eventuell följdfråga:

- Hur ofta och på vilket sätt följer du upp och utvärderar den arbetsrelaterade hälsan hos medarbetare i projekt?

3. Vad tänker du är viktigt för att skapa och upprätthålla en god arbetsmiljö för medarbetare i projekt på er arbetsplats?

4. Vad ser du att du har för ansvar som chef när det gäller arbetsrelaterad hälsa och arbetsmiljö i projekt?

5. Vad ser du att projektledaren har för ansvar gällande arbetsrelaterad hälsa och arbetsmiljö i projekt?

6. Upplever du att roll- och ansvarsfördelningen mellan dig som chef och projektledaren är tydlig i fråga om arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen? Förklara och ge exempel på varför/varför inte.

7. Utifrån din roll som chef, upplever du att det kan finnas utmaningar när det gäller uppföljning och utvärdering av den arbetsrelaterade hälsan hos medarbetare i projekt? Förklara och ge exempel på varför/varför inte.

8. Vilka risker för ohälsa kan finnas i projekt enligt dig?

9. Har du erfarenhet av att det har förekommit arbetsrelaterad ohälsa hos medarbetare i projekt? Om ja, vill du beskriva hur det upptäcktes och hur det hanterades?

Arbetsmiljöarbete i projekt på arbetsplatsen

10. Hur kommunicerar ni kring arbetsrelaterad hälsa och arbetsmiljöarbete i projekt på arbetsplatsen?
11. Skiljer sig det arbetsmiljöarbete som bedrivs i projekt jämfört med det arbetsmiljöarbete som bedrivs inom ordinarie, förvaltande verksamhet? Förklara och ge exempel på varför/varför inte.
12. Har organisationen utarbetade riktlinjer/rutiner/strategier för att säkerställa och främja en god arbetsmiljö och arbetsrelaterad hälsa i projekt? Om ja, vill du beskriva och ge exempel?
13. Har organisationen utarbetade riktlinjer/rutiner/strategier för att förebygga eventuella risker kopplade till arbetsrelaterad ohälsa och arbetsmiljö i projekt? Om ja, vill du beskriva och ge exempel?
14. Vad kan utvecklas när det gäller arbetsmiljöarbete i projekt enligt dig?
15. Vilket stöd kan du som chef få när det gäller arbetsrelaterad hälsa/ohälsa i projekt?

Arbetsmiljöarbete generellt i offentlig projektmiljö

16. Vad tänker du är viktigt för att skapa och upprätthålla en god arbetsmiljö för medarbetare i offentlig projektmiljö generellt?

Avslutning

Har det uppstått någon fråga under intervjuens gång? Har du något ytterligare som du vill tillägga? Tack igen för din medverkan!