

Norsk senter for prosjektledelse

Et forskningsbasert samarbeid med  
norsk næringsliv og forvaltning



# "Arbeidsmiljø og utbrenthet i prosjektorganisasjoner"

5. juli 2002

En studie av fenomenet "Utbrenthet" og hvilke forebyggende tiltak  
prosjektet kan benytte

Forfatter: **Lars E. Onsøyen, Carl Christian Røstad, Bjørn Andersen,  
Mads Veiseth, Marit Ranæs og Lisbeth Andersen**

Prosjektleder: **Bjørn Andersen**

Prosjektperiode: **september '01 - juli '02**

Prosjekt: **P008 Arbeidsmiljø og utbrenthet i prosjektorganisasjoner**

Rapportnr.: **NSP-0007**

Webnr.: **58**



**SINTEF Teknologiledelse**  
Produktivitet og prosjektledelse

Postadresse: 7465 Trondheim  
Besøksadresse: S P Andersens veg 5  
Telefon: 73 59 05 00  
Telefaks: 73 59 36 70

Foretaksregisteret: NO 948 007 029 MVA

# SINTEF RAPPORT

TITTEL

**Arbeidsmiljø og utbrenthet i prosjektorganisasjoner**

FORFATTER(E)

Lars E. Onsøyen, Lisbeth Andersen (PTL), Mads Veiseth, Bjørn Andersen, Carl Christian Røstad og Marit Ranæs

OPPDRAGSGIVER(E)

Norsk senter for prosjektledelse (NSP)

RAPPORTNR. STF38 A02823	GRADERING Åpen	OPPDRAGSGIVERS REF.	
GRADER. DENNE SIDE Åpen	ISBN 82-14-01997-4	PROSJEKTNR. 38723106	ANTALL SIDER OG BILAG 41 s. pluss vedlegg
ELEKTRONISK ARKIVKODE		PROSJEKTLEDER (NAVN, SIGN.) Bjørn Andersen	VERIFISERT AV (NAVN, SIGN.) Jan Alexander Langlo
ARKIVKODE	DATO 2002-06-28	GODKJENT AV (NAVN, STILLING, SIGN.) Bjørn Andersen, Forsknings sjef	

## SAMMENDRAG

Rapporten betrakter fenomenet utbrenthet i organisasjoner som i stor grad organiserer sin arbeidsvirksomhet rundt prosjekter. Data fra representanter for fem prosjektorganisasjoner er hentet inn ved hjelp av spørreskjema og dybdeintervjuer. Informasjonen herfra peker på mulige årsaker til hvorfor utbrenningsprosessen kommer i gang og hva som driver den frem mot utbrenthet. Rapporten presenterer en modell for årsaker til hvorfor utbrenthet oppstår. En modell for årsaker til utbrenthet presenteres. På bakgrunn av kartlagte årsaker og drivere presenteres og vurderes jobberelaterte tiltak for å forebygge utbrenthet. En mulighet for videre forskning basert på prosjektet skisseres.

STIKKORD	NORSK	ENGELSK
GRUPPE 1	Organisasjonsutvikling	Organisational Development
GRUPPE 2	Prosjekt	Project
EGENVALGTE	Utbrenthet	Burnout

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING</b> .....	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>KUNNSKAPSSTATUS</b> .....	<b>6</b>
4.1	DEFINISJONER AV UTBRENTHET .....	6
4.2	UTBRENNING SOM EN PROSESS .....	7
4.3	PROSJEKTETS DEFINISJON AV UTBRENTHET .....	8
<b>5</b>	<b>HVA KJENNETEGNER PROSJEKTORGANISASJONER?</b> .....	<b>9</b>
5.1	KJENNETEGN VED PROSJEKTORGANISASJONER GENERELT.....	9
5.2	PROSJEKTETS ORGANISASJONER.....	9
<b>6</b>	<b>METODE</b> .....	<b>11</b>
6.1	METODEVALG .....	11
6.2	DATAINNSAMLING.....	11
6.2.1	<i>Spørreskjemaet</i> .....	11
6.2.2	<i>Dybdeintervjuene</i> .....	12
6.3	DATAANALYSE.....	12
<b>7</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNN</b> .....	<b>13</b>
7.1	SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSE .....	13
7.2	DYBDEINTERVJU .....	17
7.2.1	<i>Informantenes oppfatning av utbrenthet</i> .....	17
7.2.2	<i>De som selv har følt på utbrenningsprosessen</i> .....	17
7.2.3	<i>Arbeidspress og usikkerhet</i> .....	19
7.2.4	<i>Tekniske hjelpemidler</i> .....	20
7.2.5	<i>Organisatorisk tilrettelegging</i> .....	21
7.2.6	<i>Ledernes kompetanse</i> .....	21
7.2.7	<i>Informantenes forslag til tiltak</i> .....	22
<b>8</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>23</b>
8.1	PROSJEKTARBEID I TELENOR, NORSK HYDRO, STATOIL, SINTEF OG PTL .....	24
8.2	HVORDAN KAN UTBRENTHET OPPDAGES HVIS EN SELV IKKE ERKJENNER PROBLEMET? .....	25
8.3	HVORFOR SKAL BEDRIFTEN TA TAK I UTBRENTHETSPROBLEMATIKKEN? .....	25
<b>9</b>	<b>INFORMANTENES FORSLAG TIL TILTAK</b> .....	<b>26</b>
9.1	INFORMANTENES FORSLAG .....	26
9.2	KOMMENTARER TIL INFORMANTENES FORSLAG TIL TILTAK .....	26
<b>10</b>	<b>TILTAK UTLEDET AV ÅRSAKER TIL UTBRENTHET</b> .....	<b>30</b>
10.1	MODELL FOR ÅRSAKER TIL UTBRENTHET .....	30
	KATEGORI A: PERSONLIG (INDIVID) .....	31
	KATEGORI B: PRIVATLIV .....	31
	KATEGORI C: KUNDEN .....	31
	KATEGORI D: ORGANISERING OG LEDELSE .....	32
	KATEGORI E: KOLLEGAER/ARBEIDSMILJØ.....	34
	KATEGORI F: ARBEIDSSITUASJON .....	34
	KATEGORI G: PROSJEKTER.....	35
<b>11</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>38</b>
<b>12</b>	<b>VIDERE ARBEID</b> .....	<b>39</b>
<b>13</b>	<b>REFERANSER</b> .....	<b>40</b>

**VEDLEGG 1: Spørreskjema**

**VEDLEGG 2: Frekvensoversikt for spørreskjemaundersøkelsen**

## **1 Forord**

Norsk Senter for Prosjektledelse (NSP) står bak prosjektet ”Utbrenthet i prosjektorganisasjoner”. SINTEF Teknologiledelse er prosjektleder og forskningspartner i samarbeid med Prosjekt- og teknologiledelse (PTL). Fem av NSPs medlemsbedrifter deltar i undersøkelsen.

Målsetningene med dette forskningsprosjektet er dels å undersøke fenomenet utbrenthet i et utvalg prosjektunge virksomheter og, enda viktigere, å utlede forebyggende tiltak fra virksomhetens/linje- eller prosjektledelsens side, samt å spre kunnskap om disse.

Forskningsprosjektet inneholder både en kvantitativ spørreundersøkelse og dybdeintervjuer for å beskrive fenomenet utbrenthet, dets årsaker og mulige forebyggende tiltak. Femtien tilfeldig utvalgte prosjektledere og -medarbeidere i de deltakende bedriftene svarte på spørreskjemaet. I tillegg ble dybdeintervjuer gjennomført med totalt femten personer.

Forskergruppen fra PTL og SINTEF takker representanter fra NSP og deltakerbedriftene for et godt samarbeid. En spesiell takk går til de som har gjort undersøkelsen mulig ved å svare på spørreskjema og delta i intervju.

## 2 Innledning

I de siste årene har det vært endringer i sykefraværsmønsteret i Norge. Det en betegner som psykososialt fravær har økt, og fraværet blant de yngre arbeidstakerne har blitt høyere. Såkalt ”utbrenthet” blir av mange kalt den nye folkesykdommen. Det er vanskelig å si om utbrenthet er mer utbredt i dag enn tidligere, men oppmerksomheten omkring fenomenet har utvilsomt økt.

I dagens arbeidsliv er det stadig mer vanlig å organisere arbeidet som prosjekter. Prosjektansatte opplever en hektisk hverdag hvor de må forholde seg til en rekke aktører. Dette både for å skaffe nye oppgaver, og for å yte i eksisterende prosjekter. Innen de fleste bransjer er konkurransen i markedet hard, og krevende kunder legger press på prosjektorganisasjonen og den enkelte. Litteratur og tidligere forskning omhandler stort sett omsorgs- eller menneskerelaterte yrker innen for eksempel helsevesenet, skolen, rettsvesenet og kirken (se f.eks. Roness, 1995; Cherniss, 1995). Det er likevel grunn til å tro at sosiale og organisatoriske forhold ved prosjektarbeid gjør utbrenthet til et aktuelt problem også for de som arbeider i prosjektorganisasjoner, og for de virksomheter som organiserer sitt arbeid med prosjektet i sentrum. Gjennom å øke kunnskapen om årsaker til utbrenthet er det mulig å utlede forebyggende tiltak mot problemet. Dette kan bidra til å redusere omfanget av utbrenthet i prosjektorganisasjoner. Undersøkelsen gir ikke grunnlag for å trekke generelle konklusjoner. Den gir imidlertid en pekepinn for hvordan bedriftene gjennomfører prosjekter, og hvordan dette kan påvirke faren for utbrenthet.

### 3 Problemstilling og avgrensning

I boka "Burning out" av Schaufeli, skriver Hallsten en artikkel hvor han mener å se at utbrenthet påvirkes av individuelle, samfunnsmessige og organisatoriske forhold, og at dette antas å ha blitt et mer merkbart fenomen på grunn av samfunnsmessige endringer (Hallsten, 1993).

Hva kjennetegner disse samfunnsmessige endringene og vil utbrenthet være en konsekvens av hvordan prosjektorganisasjoner opptrer? Vil utbredelsen, opplevelsene og muligheten for å forhindre utbrenthet i prosjektorganisasjoner være forskjellig fra virksomheter hvor temaet tidligere er belyst?

I denne undersøkelsen vil man kartlegge forhold knyttet til utbrenthetsproblematikken i et utvalg av NSPs medlemsorganisasjoner. Disse organiserer i stor grad arbeidet sitt rundt prosjekter, og det er utbrenthet i prosjektorganisasjoner som er tema. Med utgangspunkt i årsaker til utbrenthet som identifiseres i dette forskningsprosjektet vil mulige tiltak for å forebygge fenomenet kunne beskrives.

Innen prosjektets rammer er det ikke anledning til å gjennomføre en representativ undersøkelse i vitenskapelig forstand. Arbeidet vil likevel gi et bilde av utbrenthetsproblematikken innen prosjektorganisasjonene som deltar i undersøkelsen. Dette viser utviklingspotensialet på dette området for de aktuelle bedriftene. Samtidig vil undersøkelsens resultater gi indikasjoner på hva som *kan* være et forbedringspotensiale i prosjektorganisasjoner generelt, men uten at dette kan sies med sikkerhet. Å rette fokus mot utbrenthet i prosjektorganisasjoner er en ny tilnærming til fenomenet utbrenthet i forhold til hovedtyngden av tidligere forskning.

## 4 Kunnskapsstatus

Introduksjon til begrepet utbrent kan illustreres ved Maslach og Schaufelis (1993) fortelling: I sin stilling i en alternativ helseorganisasjon la Herbert J. Freudenberger merke til at flere av hans frivillige kolleger ble offer for en gradvis emosjonell utarming, og tap av motivasjon og forpliktelse. Han så at prosessen tok omtrent ett år, og var fulgt av ulike mentale og fysiske symptomer. Freudenberger kalte fenomenet ”burnout”.

Uttrykket ”burnout” kom også frem da Christina Maslach la frem sine forskningsresultater. ”Burnout” viste seg i Maslachs forskning å være et ord som informantene gjenkjente, og et nytt uttrykk oppsto. Til tross for at utbrenthet ikke ble kjent som begrep før på 70-tallet, er fenomenet neppe nytt.

De første artiklene om utbrenthet kom på midten av 70-tallet, og ble skrevet av Freudenberger og Maslach (Maslach og Schaufeli, 1993). Artiklene var preget av forfatterens ståsted som behandlere, og var derfor i liten grad empiriske. Fra midten av 80-tallet økte interessen for empirisk forskning på utbrenthet, og temaet fikk oppmerksomhet også utenfor USA (Maslach og Schaufeli, 1993). En metode for måling av utbrenthet, the Maslach Burnout Inventory (MBI), ble da også oversatt til en rekke språk.

Videre i dette kapitlet følger noen vanlige definisjoner av utbrenthet og en beskrivelse av utbrenning som en prosess. Til slutt følger prosjektgruppens syn på og definisjon av utbrenthet.

### 4.1 Definisjoner av utbrenthet

I litteraturen har utbrenthet blitt kritisert for å være hovedsakelig deskriptiv, anekdotisk og vagt definert (Farber, 1983; Maslach, 1982; Meier 1983). Hva man forstår med uttrykket utbrenthet varierer særlig i de tidlige bidragene til litteraturen (Maslach og Schaufeli, 1993), og det er heller ikke blitt mye klarere i dag. Mange vil kunne beskrive begrepsbruken og –forvirringen med ”jo flere kokker, jo mer søl”.

Følgende definisjon av utbrenthet er mye brukt:

*”Burnout is a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who do ‘people work’ of some kind.”*

(Maslach og Jackson, 1986:1)

Et par andre definisjoner er:

*”...en tilstand av fysisk og mental utmattelse som følge av vedvarende emosjonelt press på arbeidsstedet.”*

(Roness, 1995:16)

*”Burnout is a negative state of physical, emotional and mental exhaustion that is the end result of a gradual process of disillusionment. It is typically found among highly motivated*

*individuals who work over long periods of time in situations that are emotionally demanding.”*

(Pines, 1993)

Definisjonene ovenfor har alle referanse til arbeidslivet. Det faktum at mye av forskningen har vært konsentrert omkring menneskeorienterte yrker innen for eksempel undervisning, sosial- og helsetjenester, og rettsvesen kan nok forklares med at det var behandlerne som tok tak i fenomenet utbrenthet på 70-tallet.

Temaet utbrenthet er ikke lengre forbeholdt tidligere nevnte yrker. Utbrenthet blir brukt om tilstander hos ansatte også i andre yrker og i organisasjonslivet. En illustrasjon på at utbrenthet ikke nødvendigvis alltid er knyttet til arbeidslivet er eksemplet som viser at 61 av de norske toppidrettsutøverne har opplevd en følelse av utbrenthet (Aftenposten 24.01.02). Gjennom dagspressen ser en at særlig unge mennesker (Nettavisen 12.04.1999 og 06.06.2001) med høyt engasjement i attraktive og ”trendy” yrker brenner seg ut. ”Disse bransjene opererer med prosjekt- og teamarbeid, har et ungt miljø, korte deadliner og krever raske skiftninger” (BA 25.10.2000).

Til tross for forskjeller mellom de mange definisjonene som finnes er det også mange fellestrekk. Maslach og Schaufeli (1993) mener at det er fem punkter som går igjen i de fleste definisjoner av utbrenthet:

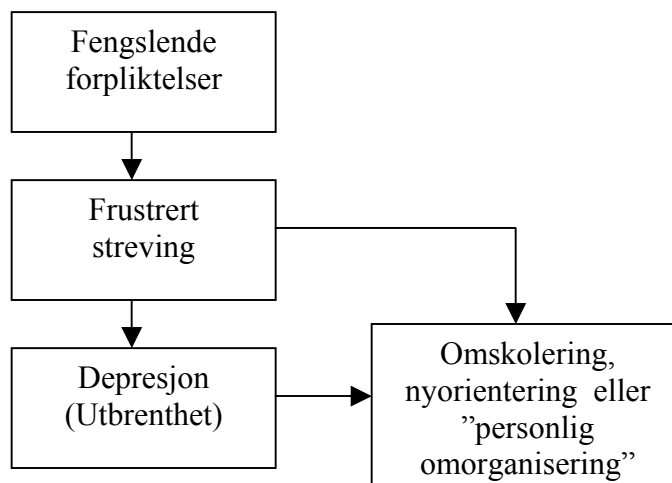
1. Det er overvekt av symptomer som mental og emosjonell utarming, utmatting og depresjon.
2. Det legges vekt på mentale og atferdsmessige symptomer fremfor fysiske symptomer, selv om flere forfattere også nevner fysiske plager.
3. Utbrenthetssymptomene er arbeidsrelaterte.
4. Symptomene forekommer hos ”normale” personer som ikke har hatt psykiske problemer tidligere.
5. Negativ holdning og atferd fører til redusert effektivitet og reduserte arbeidsprestasjoner.

## 4.2 Utbrenning som en prosess

Det som skiller utbrenthet fra stress, ”slitenhet”, utmattelse, fremmedgjøring, depresjon og eksistensiell krise er at utbrenthet alltid er resultatet av en gradvis desillusjoneringsprosess i en persons søken etter en følelse av eksistensiell betydning av arbeidet (Pines, 1993). Litteraturen viser at det er vanlig å se på utbrenthet som resultatet av en prosess som går over en viss tid. Utbrenthet utvikler seg over tid, og oppstår gjennom et samspill av en rekke faktorer (Roness, 1995).

Det finnes flere måter å beskrive fasene i utbrenningsprosessen på. En type er å beskrive fasene gjennom hvordan man opptrer på jobben, slik Hallsten (1993) gjør i sin modell (se figur 1). Først opplever personen en sterk forpliktelse – det Hallsten kaller ”fengslende forpliktelse” – i forhold til oppgaven. Dersom vedkommende ikke lykkes med å nå sine mål for arbeidet vokser frustrasjon og pessimisme, men han vil ikke gi opp. Resultatet blir det Hallsten (1993) omtaler som ”frustrert streiving”. Dersom utfallet av denne krevende arbeidssituasjonen blir at personen gir opp, kan resultatet i følge Hallsten bli en langvarig depresjon.





Figur 1; Hallstens utbrenningsmodell (Hallsten, 1993).

I ”Sanningen om utbrändhet” skriver Maslach m.fl. (1999) at hver og en uttrykker utbrenning på forskjellig måte, men at de grunnleggende trekkene er de samme:

- *En nedbryting av engasjement i arbeidet*; det som før var viktig og fascinerende ved arbeidet blir ubehagelig, utilfredsstillende og meningsløst.
- *En nedbryting av følelser*; entusiasme, hengivenhet og glede dør ut og erstattes med vrede, uro og depresjon.
- *En uforenlighet mellom hvert enkelt menneske og arbeidet*, mennesket oppfatter dette som en personlig krise, men Maslach mener at problemet egentlig finnes på arbeidsplassen.

Vi har sett at begrepet utbrenthet er blitt brukt i mange ulike situasjoner. Beskrivelsen av utbrentheten har ikke alltid vært like tydelig. Begrepet brukes når beskrivelsen på en atferd like gjerne kunne vært beskrevet som sliten eller lei. Det er opplevelsen av å være i et krysspress eller ha opplevelsen av å ikke mestre dagliglivet.

### 4.3 Prosjektets definisjon av utbrenthet

I dette prosjektet vil vi snevre inn betydningen av utbrenthet som en beskrivelse på *en tilstand hvor opplevelsen er å være totalt satt ut på sidelinjen, hvor all aktivitet virker uoverkommelig, og hvor muligheten for å kunne fortsette i jobben ikke er tilstede.*

Før man når tilstanden utbrent går individet gjennom en utbrenningsprosess. Denne prosessen er reversibel og kontrollerbar dersom organisasjonen eller individet selv kan se signaler på at prosessen er i gang, og setter inn tiltak for å forhindre utbrenthet. Vårt fokus er derfor på årsaker til utbrenthet, samt forebyggende tiltak for å redusere forekomsten av fenomenet.

## 5 Hva kjennetegner prosjektorganisasjoner?

Dette kapitlet nevner noen generelle kjennetegn ved prosjektorganisasjoner. Det trekkes linjer mellom prosjektorganisasjoners organisering og faren for utbrenthet. Hovedkjennetegn ved prosjektorganisering i bedriftene som har medvirket i prosjektet nevnes også.

### 5.1 Kjennetegn ved prosjektorganisasjoner generelt

Den mest vanlige formen for prosjektarbeid i norske bedrifter er matriseprosjektorganisasjonene, hvor fagansvaret og personalansvaret ligger i linjen, mens prosjektene organiseres på tvers av linjene for å fylle prosjektets behov for kompetanse. Dette fører til at det blir mange prosjektledere og linjeledere som ideelt sett skal samarbeide om ressursene som medarbeiderne besitter. Rolstadås (1997) skriver at matriseorganisasjonsformen er velegnet når en har mindre eller mellomstore prosjekter, og til stadighet skal bearbeide mange prosjekter, samt der hvor en ikke kan beskjeftige personell på full tid i samme prosjekt. Organisasjonsformen byr på flere fordeler, så som effektiv utnyttelse av de samlede ressurser, fleksibilitet, god erfaringsoverføring og læring. Raske avgjørelser, maktspredning og redusert utviklingstid er andre fordeler (Gido m.fl. 1999, Chambers 1989).

De største ulempene ved matrisemodellen mener Rolstadås er at den enkelte medarbeider får delt lojalitet mellom flere prosjekter og ledere, og at det kan oppstå ressursdisponeringsproblemer. Mangel på administrativ kontroll av personell, konflikter mellom prosjektene, konkurranse om ressursene og større ledelse er andre negative forhold i følge Chambers (1989).

Flere har pekt på at det er en ny trend der unge engasjerte og idealistiske mennesker med høy utdannelse står i fare for å brenne seg ut, i tillegg til at mange unge arbeidstagere ofte føler seg presset mellom en hektisk jobb og et slitsomt familieliv med små barn (Schaufeli, 1993, Aftenposten 11.04.99, Nettavisen 01.10.01, Freudenberg m.fl., 1980, Adresseavisen 23.07.99). I prosjektorganisasjoner finnes det mange av disse engasjerte og ansvarsbevisste menneskene. Prosjektorganisasjoner har gjerne en flat organisasjonsstruktur hvor den enkelte har stor grad av ansvar. Samtidig kan forhold som rapporteringslinjer, innbyrdes ansvarsforhold og mer eller mindre klare krav fra ulike hold bidra til å gjøre arbeidshverdagen nokså diffus.

### 5.2 Prosjektets organisasjoner

Bedriftene som har medvirket i dette forskningsprosjektet er medlemmer i NSP. Dette er organisasjoner hvor store deler av virksomheten er organisert som prosjekter. Følgende bedrifter har medvirket:

- Norsk Hydro
- Prosjekt- og teknologiledelse (PTL)
- SINTEF
- Statoil
- Telenor

Prosjektvirksomheten disse organisasjonene driver med er noe ulik. Norsk Hydro, Statoil og tildels Telenor kjennetegnes ved at mange av deres prosjekter er svært store og ressurskrevende.

Dette innebærer store budsjetter, lang varighet og gjerne et stort antall prosjektmedarbeidere. Etter at prosjektperioden er over kan ansatte i disse bedriftene få mulighet til å jobbe i basis. Dette innebærer ofte arbeidsoppgaver som er preget av systembeskrivelser og skal bidra til erfaringsoverføring. Enkelte ansatte opplever at de må søke på neste prosjekt de ønsker å delta på. Når det gjelder SINTEF og PTL er dette bedrifter som ofte har prosjekter med kortere varighet, og medarbeiderne jobber gjerne med flere prosjekter parallellt. Internt i bedriftene er det ikke mulig å veksle mellom prosjekt- og basisoppgaver i samme grad som hos de andre bedriftene.

## **6 Metode**

Metodekapitlet inneholder en oversikt over de metoder som er benyttet i dette forskningsprosjektet. Videre belyser kapitlet hvordan datainnsamling ble gjennomført, og hvordan data ble analysert.

### **6.1 Metodevalg**

Forskningsprosjektet inneholder både en kvantitativ spørreundersøkelse og dybdeintervjuer for å undersøke fenomenet utbrenthet i et utvalg prosjektunge virksomheter. På bakgrunn av dette skal årsaker og forebyggende tiltak relatert til utbrenthet presenteres.

Dybdeintervjuer ble gjennomført med femten personer i de fem deltakerbedriftene. Intervjuobjektene ble plukket ut dels blant de som har svart på spørreskjemaundersøkelsen og dels blant andre personer i de deltakende bedriftene. Kontaktpersoner i bedriftene var behjelpelige med å plukke ut informanter til dybdeintervjuene. Flere av de som ble intervjuet var eller hadde vært utbrent, eller de hadde erfaring med utbrenningsprosessen uten at de hadde nådd å bli utbrent.

Målsetningene med prosjektet har vært å få mer kunnskap om utbrenthet i prosjektorganisasjoner, for deretter å finne tiltak som kan forebygge utbrenthet i denne type organisasjoner. Delvis ønsker vi å beskrive fenomenet i et utvalg prosjektorganisasjoner, men hovedfokus vil være på årsakene til utbrenthet og hva som kan gjøres for å unngå problemet.

### **6.2 Datainnsamling**

Datainnsamlingen foregikk ved hjelp av spørreskjema og dybdeintervjuer.

SINTEF sendte ut spørreskjemaet til de deltakende bedriftene. For å motivere til deltakelse, orienterte prosjektets kontaktpersoner for bedriftene om prosjektet, samt at det i følgebrevet til spørreskjemaet ble orientert om prosjektets hensikt, og mål. Spørreskjemaundersøkelsen fant sted i januar 2002.

Dybdeintervjuene ble gjennomført i løpet av tre dager i mars. Prosjektgruppen fra SINTEF og PTL gjennomførte intervjuene hos medlemsbedriftene i arbeidstiden. Vi avtalte tid og sted med respondentene over telefon. Samtalen ble også benyttet til å gi informasjon om prosjektet.

#### **6.2.1 Spørreskjemaet**

Spørreskjemaet som er brukt i den kvantitative undersøkelsen er utarbeidet gjennom en induktiv og en deduktiv tilnærming. I den deduktive tilnærmingen søker man å teste sannhetsgehalten i en på forhånd definert hypoteser, i den induktive tilnærmingen observerer forskeren virkeligheten og utvikler generelle teorier basert på sine funn. Det er forsøkt å tilfredsstille ønsket om en viss grad av induktiv forskning i og med at skjemaet omfatter åpne spørsmål og spørsmål som vi på forhånd ikke har sagt at sikkert/trolig har en sammenheng med utbrenthet.

Totalt bestod spørreskjemaet som ble benyttet av 41 spørsmål. Flere av disse hadde en rekke svaralternativer / påstander respondenten skulle ta stilling til. Disse svaralternativene var knyttet til noen av de hypotesene prosjektgruppen hadde i forhold til arbeidsmiljø og utbrenthet i prosjektorganisasjoner. I tillegg til spørsmål med faste svaralternativer inneholdt spørreskjemaet flere åpne spørsmål. Bruk av åpne spørsmål<sup>1</sup> i et spørreskjema er en strukturert måte å hente inn svar på spørsmål hvor umiddelbare svaralternativer er mindre klare. Spørreskjemaet finnes som vedlegg 1.

## 6.2.2 Dybdeintervjuene

De kvalitative dybdeintervjuene har til hensikt å gi et viktig bidrag til den induktive forskningen, for eksempel ved at det fremkommer opplysninger som kan gå på tvers av hva prosjektgruppen har hatt hypoteser om.

Ideelt sett er det kvalitative intervjuet en ”tapping” av hverdagssamtalen for den informasjonen denne kan gi. Metoden har primært som mål å skape forståelse gjennom nærhet til datakilden. Dybdeintervjuene skulle gi utdypende svar på de funn som framkom fra spørreskjemaet. Hensikten med intervjuet var å få en mest mulig fri samtale innenfor et avgrenset tema. Spørsmålene som ble utviklet for intervjuguiden var kun ment å være en ledetråd for å sikre at alle områdene ble dekket underveis. Det kan være en fare for at respondenten oppfører seg slik han tror at forskeren ønsker, og ikke slik han normalt ville ha gjort (Holme 1996). Dette er det forsøkt å unngå ved at intervjuer har brukt sin erfaring fra tidligere tilsvarende situasjoner til å gi rom for individuell påvirkning fra intervjuobjektet.

Intervjuobjektene ble informert i god tid før intervjuene fant sted. Intervjuene ble gjennomført på arbeidsstedet i arbeidstiden. I gjennomsnitt varte intervjuene i to timer.

## 6.3 Dataanalyse

Den innledende analysen var hovedsakelig av deskriptiv karakter. Hensikten var å få en oversikt over hvordan svarene fordelte seg blant de som hadde deltatt i undersøkelsen. Den kvantitative analysen består derfor delvis av frekvensoversikter. Med et såpass lavt antall respondenter som i denne undersøkelsen (n=51) vil resultatene en får ved å benytte mer kompliserte former for kvantitativ analyse være av mindre verdi. De vil imidlertid kunne gi indikasjoner som er verdifulle i et eventuelt videre arbeid med temaet utbrenthet i prosjektorganisasjoner.

De åpne spørsmålene i spørreskjema var ment å gi et grunnlag for deler av intervjuguiden.

Data fra dybdeintervjuene ble analysert ved gjennomlesing av notatene fra intervjuene. I denne prosessen ble det søkt etter sentrale tema som hadde kommet frem i intervjuene. Intervjueren foretok naturlig nok deler av analysen mens intervjuene foregikk. Analyse av intervjudata er ikke en isolert fase, men finner sted gjennom hele intervjuundersøkelsen (Kvale, 1996).

---

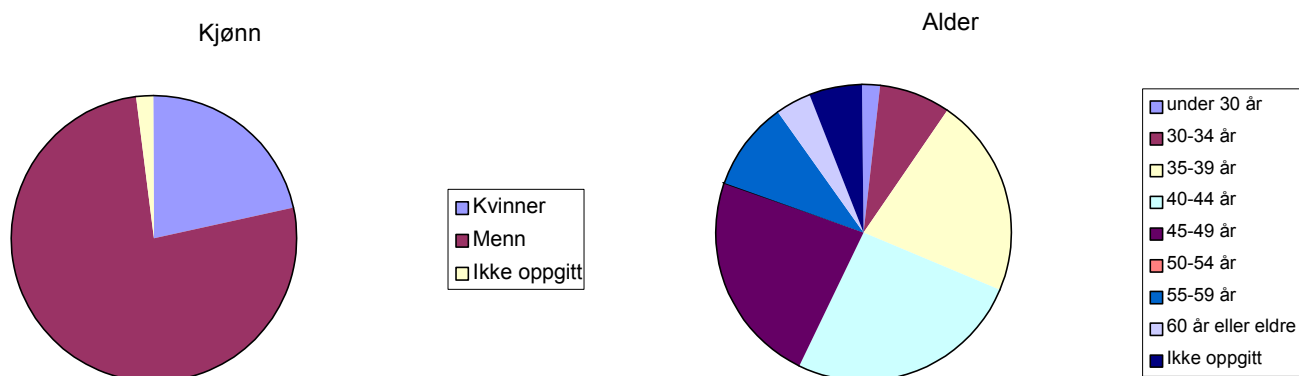
<sup>1</sup> Med åpne spørsmål menes spørsmål hvor det ikke er oppgitt faste svaralternativer i spørreskjemaet.

## 7 Presentasjon av funn

Innledningsvis i dette kapitlet presenteres resultater fra spørreskjemaundersøkelsen. Spørreskjemaet som ble benyttet finnes som vedlegg 1. Vedlegg 2 inneholder en mer omfattende oversikt over resultater fra denne delen av undersøkelsen, og inneholder også data som ikke er presentert i dette kapitlet. Videre presenteres et utvalg funn fra dybdeintervjuene.

### 7.1 Spørreskjemaundersøkelse

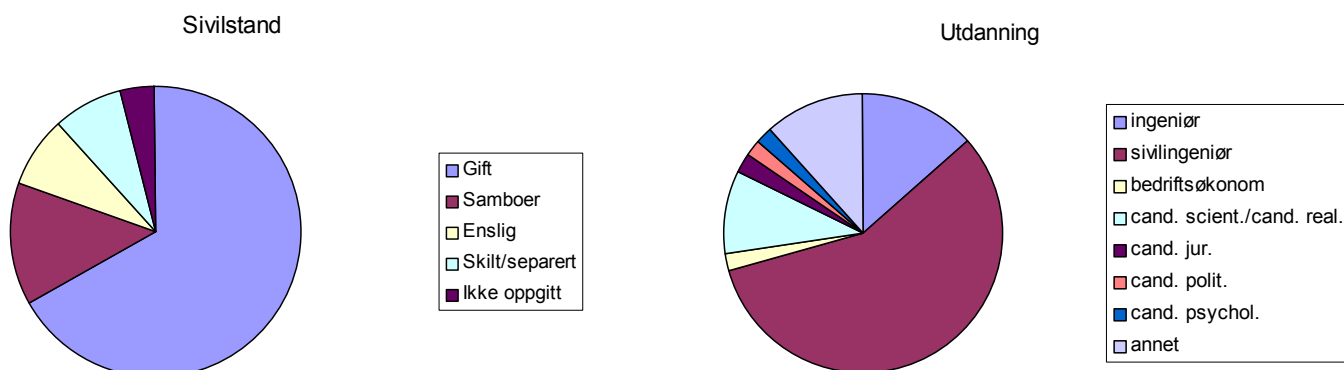
51 personer har svart på spørreskjemaet. Dette er i hovedsak menn med en gjennomsnittsalder på 44 år, hvor om lag halvparten er i aldersgruppen 35 til 45 år (født 1956-1966). Over halvparten er sivilingeniører, og deltakerne har gjennomsnittlig vært ansatt i bedriften i tolv år. Nåværende stilling er hovedsakelig i prosjekt, og de har jobbet i denne stillingen i ca. to år.



Figur 2; Respondentenes kjønn, N=51.

Figur 3; Respondentenes alder, N=51.

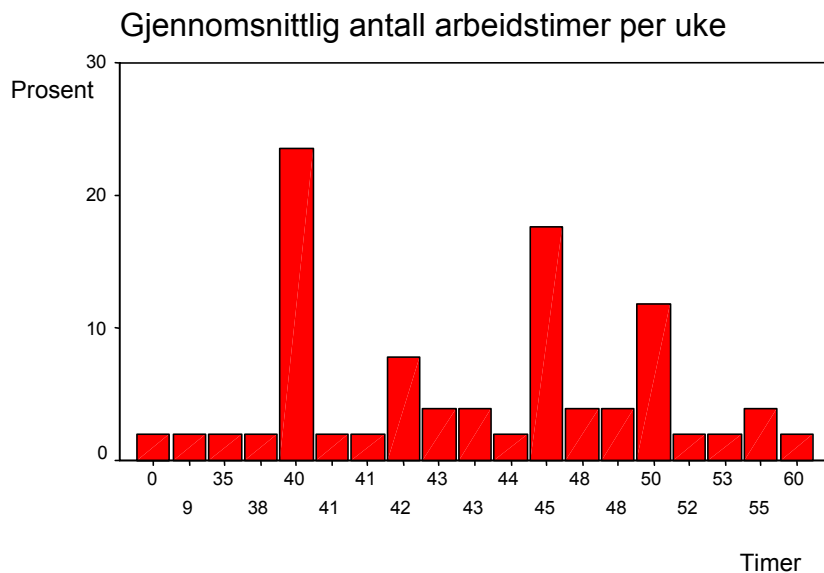
Av deltagerne er 80% gift eller samboende, mens resten lever alene. Over halvparten av respondentene har forsørgeransvar for barn under 16 år, og om lag halvparten av disse har inntil 3 barn i denne aldersgruppen.



Figur 4; Respondentenes sivilstand, N=51.

Figur 5; Respondentenes utdanning, N=51.

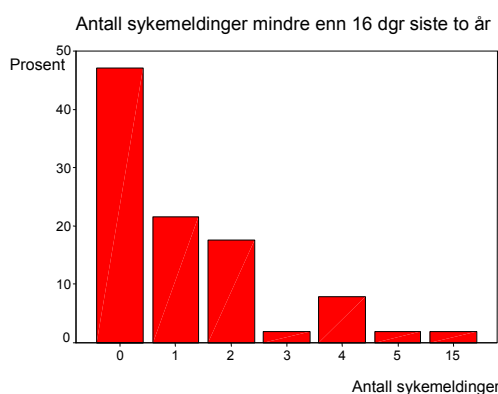
Som det fremgår av figur 6 jobber de som har svart på spørreskjemaet relativt mye. Over halvparten jobber mer enn 43 timer i uka. 39 prosent jobber mellom 45 og 50 timer i uka. Når lange arbeidsdager snarere blir regelen enn unntaket vil man bli sliten. Opplevelse av å være sliten trekkes fram av respondentene som et tegn på starten på en utbrenningsprosess.



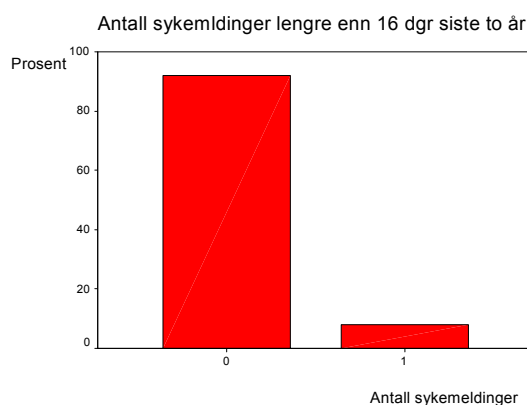
Figur 6; Respondentenes gjennomsnittlige antall arbeidstimer per uke, N=51.

Utvalget viser et ubetydelig fravær. Nær halvparten har ikke vært korttidssykemeldt de siste to år, mens ca 40% har hatt ett eller to korte fravær i samme periode. 10% av respondentene har hatt et fravær lengre enn 16 dager. Vi kjenner ikke til bedriftenes totale fraværspersent, og kan derfor ikke si hvorvidt det har vært endringer i fraværsmønsteret over tid. Presset i arbeidslivet gir seg ikke utslag i fravær i disse bedriftene. Mange har en høy terskel for ikke å gå på jobb selv om de er syke eller er i en tilstand der de er i tvil om de skal gå. På spørsmålet ”Noen ganger går en på jobb selv om en er syk eller er i en tilstand der en er i tvil om en skulle gå. Er det situasjoner der du foretar en slik vurdering?”, svarte 84% positivt. Begrunnelsen oppgis å være tidsfrister, arbeidsmengde, ansvar for prosjektoppdraget, og lojalitet overfor kolleger. Dette er begrunnelser som ikke er spesielle for prosjektorganisasjoner. Fra sykefraværundersøkelser i andre typer organisasjoner oppgis de samme argumentene for å gå på jobb (Nytro 1995).

Figur 7; N=51.



Figur 8; N=51.



1/3 opplever at det ikke er akseptert å ta seg fri etter hektiske perioder. 2/3 oppfatter å være i en arbeidssituasjon som vil kunne føre til utbrenthet. Muligheten for å hvile trekkes fram som viktig for å forebygge utbrenthet.

Det som trekkes fram som hovedårsak til utbrenthet er for mange og for arbeidskrevende arbeidsoppgaver, samt store krav til både resultater og inntjening. Opplevelsen av ikke å mestre arbeidshverdagen, være frustrert, kan i følge Hallsten (1993) lede mot en utbrenningsprosess. Årsakene til utbrentheten tilskriver respondentene en miks av jobbrelaterte og private årsaker.

16% oppgir at de har kolleger som er sykemeldt på grunn av utbrenthet, og 51% føler at noen av kollegene står i fare for å bli sykemeldt på dette grunnlaget. Svaret trenger ikke å bety at mange i disse bedriftene står i fare for å bli utbrente. Mange av respondentene kjenner mest sannsynlig til hverandre og det er stor mulighet for at det er de samme personene de tenker på.

65% oppfatter selv å være i en arbeidssituasjon som vil kunne føre til utbrenthet. Det er viktig å merke seg at spørsmålet om symptomer/kjennetegn på utbrenthet kommer etter spørsmålet om kilder til utbrenthet. Når 65 % oppfatter å være i en arbeidssituasjon som vil føre til utbrenthet kan dette skyldes den informasjonen de har fått gjennom spørreskjemaet. Tabell 1 viser hva respondentene opplever som de viktigste kildene til utbrenthet i egen organisasjon:

<b>Kilder til utbrenthet</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>	<b>Vet ikke</b>
Arbeidsoppgavene er for mange i forhold til avsatt tid	88%	8%	2%
Arbeidsmengde for stor i forhold til avsatt tid	78%	10%	8%
Store krav til resultater	65%	26%	8%
Store krav til inntjening	59%	31%	8%
Vansker i privatlivet	49%	26%	22%
Liten mulighet for å påvirke egen arbeidssituasjon	47%	41%	6%
Uklare forventninger til egen rolle i prosjektet	43%	43%	8%
Manglende tilbakemelding for utført arbeid	41%	45%	12%
Mistrivsel på jobben	41%	45%	8%
Problemer med å mestre arbeidsoppgavene	37%	47%	12%
Uklare rapporteringslinjer	31%	61%	4%
Konflikt mellom ambisjoner og karrieremuligheter	22%	59%	16%
Stort personlig kontrollbehov	16%	59%	16%
Gap mellom egne og bedriftens verdier	14%	69%	12%
Pålegges arbeidsoppgaver som er i strid med egne verdier	14%	73%	10%

Tabell 1; kilder til utbrenthet.

I flere tilfeller kommer ikke summene i tabellen opp i 100%. Dette skyldes at de som ikke har svart på det enkelte spørsmålet også er med i det totale regnestykket.



Tabell 2 viser respondentenes svar på spørsmålet ”Hva kjennetegner din arbeidsplass i dag?”

<b>Kjennetegn på arbeidsplass</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>	<b>Vet ikke</b>
Opplever å ha innsikt i prosjektets/bedriftens mål.	96%	2%	2%
Har interessante arbeidsoppgaver.	96%	0%	4%
Har sterkt engasjement for jobben.	94%	2%	4%
Arbeidsmiljøet er positivt og støttende.	86%	8%	6%
Behersker arbeidsoppgaver.	86%	6%	4%
Opplever at det jobbes mot prosjektets/bedriftens mål.	86%	10%	4%
Normalt anledning til å ta pauser i løpet av dagen.	78%	18%	4%
Får anledning til å ta ut normal ferie.	75%	22%	4%
Behersker arbeidsdagen.	75%	12%	12%
Har tilstrekkelig info til å utføre arbeidsoppgaver.	73%	20%	4%
Ros og anerkjennelse for arbeidsinnsats.	69%	16%	14%
Ledelsen i bedriften er støttende i vanskelige situasjoner.	65%	10%	26%
Føler det er vanskelig å få tiden til å strekke til i forhold til arbeidsoppgaver.	63%	29%	4%
Får konstruktiv oppfølging.	63%	26%	10%
Det forventes at du er tilgjengelig utenfor kjernetid.	61%	39%	0%
Føler det er vanskelig å få tiden til å strekke til i forhold til sosialt nettverk.	59%	33%	4%
Føler det er vanskelig å få tiden til å strekke til i forhold til familie.	57%	35%	4%
Stor reisevirksomhet.	57%	43%	0%
Du har flere pågående prosjekter samtidig.	49%	51%	0%
Prosjektteamet er samlokalisert.	41%	51%	2%
Du har dårlig samvittighet overfor familie pga. arbeidstiden.	39%	55%	4%
Jobben er avgrenset til normal arbeidstid.	35%	61%	0%
Jobben din krever pendling.	29%	71%	0%
Tilgjengelige data- og kommunikasjons hjelpemidler gir større press på fritiden.	29%	63%	8%
Du jobber så mange timer i løpet av uka at det kommer i konflikt med privatlivet.	28%	61%	8%
Noen tar over dine arbeidsoppgaver ved sykefravær.	14%	71%	16%
Noen tar over dine arbeidsoppgaver når du er på reise.	12%	86%	2%

Tabell 2; Kjennetegn på arbeidsplassen.

I flere tilfeller kommer ikke summene i tabellen opp i 100%. Dette skyldes at de som ikke har svart på det enkelte spørsmålet også er med i det totale regnestykket.

Svarene i spørreskjemaet gir en beskrivelse av et arbeidssted hvor det er høy frihetsgrad, interessante arbeidsoppgaver og mulighet til å påvirke. Dette er faktorer som minimerer faren for stress og press (Karasek, 1979).

26 respondenter har oppgitt antall prosjekter som svar på spørsmålet ”Hvor går smertegrensen, med hensyn til arbeidsmengde og mulighet for å håndtere arbeidsoppgaver effektivt, for antall prosjekter du deltar i samtidig?”. Blant disse er gjennomsnittlig verdi på 3,6 prosjekter. Over halvparten av disse 26 respondentene svarer to til tre prosjekter.

## **7.2 Dybdeintervju**

Femten personer deltok i dybdeintervjuer. Dette er ikke et representativt utvalg, men kan likevel gi oss en beskrivelse av hvordan prosjektorganisasjonen håndterer utbrenthet og hvordan dette oppleves og håndteres av den enkelte. Fem har vært sykmeldt p.g.a. opplevelsen av å ikke beherske arbeidslivet, mens nesten alle har kjent på eller erfart å være i en utbrenningsprosess. Denne tilstanden beskrives som at man blir sliten og lei, og en ikke får gjort noe verken på jobb eller hjemme. Vissheten om at prosjektavslutningen nærmer seg gjør at de holder ut, og muligheten for å ha litt roligere arbeidsdager snart er innen rekkevidde.

De som er intervjuet har ulike roller i prosjektorganisasjonen (prosjektleder, -medarbeider). For noen er disse prosjektdeltakerrollene relativt faste, mens andre skifter rolle fra prosjekt til prosjekt. I gjengivelsen fokuseres det lite på hvilke roller de ulike har. Hensikten med dette kapitlet er å få frem de syn informantene representerer omkring utbrenthet og prosjektorganisasjoner, ut fra sin erfaring med denne måten å organisere arbeidet på.

### **7.2.1 Informantenes oppfatning av utbrenthet**

Informantenes syn på utbrenthet sammenfattes i dette underkapitlet. Det dreier seg ikke om noen klar og entydig definisjon, men viser hva respondentene forbinder med utbrenthet, og hva de legger i uttrykket. De intervjuede har ulike forutsetninger for sin oppfatning av hva det er å være utbrent. Noen har en nokså ”hverdagslig” forståelse av begrepet, andre tar utgangspunkt i at de kjenner eller har hørt om personer som er utbrent, mens atter andre har personlig erfaring med utbrenningsprosessen eller det å være utbrent.

Svimmelhet, konsentrasjonsproblemer, motløshet, redusert dømmekraft og dårligere hukommelse nevnes når respondentene beskriver sin oppfatning av å være utbrent. Noen sier de forbinder utbrenthet med at en er sliten hele tiden, at en aldri får hvilt ut skikkelig, og er trøtt om morgenen og etter helgen. En får rett og slett ikke ”ladet batteriene.” Motivasjonsproblemer, og tap av krefter blir også nevnt. En utbrenthetstilstand beskrives som at man blir sliten og lei, og ikke får gjort noe verken på jobb eller hjemme. De fleste ser på utbrenthet som en prosess. Det handler om prosessen – å bli sliten og ikke kunne ta seg igjen.

En som har vært inne i en utbrenningsprosess sier at en merker at en ikke kan gjøre jobben, ved at en ikke kan holde styr på ting, og overholde tidsfrister. En blir motløs, og ”lukker seg inne.” En som har vært utbrent sier at utbrenthet er når summen av belastningene fra jobb og annet blir for stor. Til slutt blir man så sliten at man ikke har noe mer å gi. Vedkommende trekker paralleller mellom utbrenthet og depresjon.

### **7.2.2 De som selv har følt på utbrenningsprosessen**

”Å være utbrent” er en tilstand som er preget av blant annet å ha søvnproblemer og å være sliten og umotivert. Alle kan oppleve å være i denne tilstanden en eller flere ganger i løpet av livet. Tilstanden vil la seg reversere etter en tid, men lengden på rehabiliteringstiden avhenger av hvor i prosessen en befinner seg.. I vårt utvalg har nesten alle følt på utbrenningsprosessen. Støtte fra familie og venner, organisatorisk tilrettelegging og medikamentell behandling har gjort det mulig for alle de utbrente unntatt en å komme tilbake til jobben etter relativt kort tid.

## Opplevelse

*”Det å ta cornflakes og melk er å lage en treretters middag.”*  
(informant som er utbrent)

Opplevelsen av utbrenning beskrives av en informant som å gå fra et enormt stressnivå til at luften går ut av en. En orker ikke å gjøre noe mer, og verden faller sammen rundt en. Enkle oppgaver blir helt uoverkommelige, og en informant sier at han fikk en depressiv reaksjon. Flere som har erfaring med utbrenning eller utbrenthet beskriver det som å være ekstremt sliten på jobb, samtidig som de aldri fikk tatt unna arbeidet. De beskriver en situasjon hvor arbeidskapasiteten går ned, men hvor innsatsen er like høy. Mer og mer arbeid bygger seg opp. En sier at det gikk greit på jobb, men han syntes aldri han fikk ladet batteriene på kveldene når han skulle ta seg inn igjen. Enkelte beskriver også fysiske plager, som f.eks. betennelser og mageproblemer, som en del av det totale problembildet.

## Årsak

Når årsaken til at en kommer inn i en utbrenningsprosess skal avdekkes, viser alle de som har erfaring med dette til en kombinasjon av belastningene på jobb og i privatlivet. Noen beskriver et svært engasjert forhold til jobben som årsak. Andre viser til forhold som samarbeidsproblemer med leder, generell mistriivsel på arbeidsplassen, utrygghet i forhold til kunder, og arbeidsmengde. På det private planet nevnes familie-/samlivsproblemer, dødsfall i nær familie, og eneansvar for barn som forhold som har bidratt til at disse informantene ble utbrente.

## Personlige faktorer

De informantene som har vært inne i utbrenningsprosessen vektlegger at alle kan bli utbrent. Noen beskriver seg selv som ressurssterke, dyktige, populære og engasjerte mennesker. Flere mener at personlige egenskaper står sentralt i forhold til utbrenthet. Stor grad av perfektjonisme og empati nevnes som noe som kan medvirke til at en til slutt blir utbrent. Selvjustis kan være vel så ille som organisasjonens justis, sier en. Flere beskriver at de ønsker å klare alt selv, og at de derfor ikke ber om hjelp. En sier at han hadde et sterkt ønske om å gjennomføre en oppgave han hadde begynt på. Vedkommende ser i ettertid at han burde ha gitt seg tidligere, men at ære, stolthet og samvittighet hindret han fra å stoppe. *”De som gir faen i alle andre enn seg selv berger.”* (informant).

### Hvem oppdager problemet?

En informant forteller at han oppdaget sin egen utbrenningsprosess da han følte at han ikke håndterte prosjektrammer som tid og kostnad. Dersom man ikke selv er i stand til å ta tak i problemet, kan det gå lang tid før man får hjelp.

*”Dersom man ikke erkjenner det selv, så greier man å skjule dette for andre også.”*  
(informant)

En informant fortalte først ektefellen om problemet, og deretter prosjektleder. Det kan virke som om denne informanten oppfattet det som positivt å selv være den som tok opp problemet:

*”Det var ingen andre enn meg selv som stilte meg i forlegenhet.”*  
(informant)

Det kom imidlertid også frem eksempler på tilfeller hvor det ikke var informantene selv som hadde tatt initiativ til å ta tak i problemet. En prosjektansatt som presterte dårligere enn tidligere opplevde at en kollega tok initiativ til å ta han ut av prosjektet. Dette er ett av flere eksempel på at kollegaen observerer at ”noe” er galt. Det er flere som forteller at de kan se det på kollegaens atferdsendring.

### Veien tilbake

Når det gjelder utbrenthet betegner informantene oppfølgingen fra bedriftens side som dårlig. De har blitt sykemeldt, men savner oppfølging fra bedriftshelsetjenesten. En sier at han brukte egne kanaler, familie og venner i arbeidet med å bli frisk. Andre nevner at når støttefunksjonene i bedriften var for dårlige, så lærte de av kjente som hadde vært utbrente. Det hjalp å vite at andre hadde vært i en lignende situasjon.

#### 7.2.3 Arbeidspress og usikkerhet

Ovenfor har de som har opplevd utbrenning eller utbrenthet beskrevet hva de ser som årsaker til fenomenet. Kort kan dette oppsummeres som: når summen av belastende faktorer i jobb og privatliv blir for stor over en lengre periode. Personlige egenskaper ser ut til å være avgjørende for hvordan en person mestrer disse belastningene. Den enkeltes egenskaper kan enten beskytte personen mot utbrenthet, eller forsterke de belastende faktorene slik at man blir utbrent. Videre i dette underkapitlet presenteres informantenes syn på arbeidspress og usikkerhet. Disse faktorene kan betraktes som mulige årsaker til utbrenthet.

Arbeidsmengden i disse prosjektorganisasjonene beskrives som stor. Forventninger om faktureringsprosent oppfattes av noen som et press. Teknologiske løsninger som for eksempel mobiltelefon og e-post gjør den ansatte mer tilgjengelig, samtidig som disse hjelpemidlene gjør det mulig å jobbe fra nær sagt hvilket som helst sted på kloden. Travelheten gjør også at man ikke får tid til å få ett prosjekt ut av kroppen før en er i full gang med nye oppgaver. En informant mener organisasjonen går glipp av erfaringsoverføring ved at det ikke er obligatorisk med en

debrief i forbindelse med prosjektavslutning. Han sier også noe som tyder på at en debrief kan ha en slags ”terapieffekt” for den enkelte:

*”Ja, debriefing burde vært sentralt. Det er så deilig å snakke med dere angående dette. Du merker jo hvordan det renner ut.”*

(informant)

Andre ser på det å bli satt utenfor prosjektorganisasjonen for å skrive lange rapporter som svært negativt. De kaller det å bli satt til ”avlusing”, og ønsker seg i slike situasjoner tilbake til friheten i prosjektorganisasjonen.

Noen av informantene nevner at det er vanskelig for unge arbeidstakere å si nei til oppgaver. Mange unge beskrives som ja-mennesker som er villige til å ta på seg mye arbeid. De har ambisjoner og vet at de som *”sitter på hjemmefronten”*, som en av informantene uttrykte det, blir nedprioritert. Samtidig kommer det til uttrykk at unge arbeidstakere kanskje ikke er i stand til å begrense seg. Bedriftshelsetjenesten (BHT) utpekes som riktig instans for å hjelpe disse. Det kan vær tryggere å henvende seg til BHT enn til sjefen. *”Det er skummelt å legge frem svakhet når man er tredve”* (informant).

Ambisjonene senkes med alderen, mener en informant som hevder han har lært av sine feil og har blitt flinkere til å prioritere privatlivet. Han forklarer at ambisjoner gir litt ekstra energi slik at du kan stå på litt lenger. Men når du først møter veggen, så møter du veggen hardt. Man ser ikke faresignalene før det er for sent. Andre sier at alder har liten betydning når det gjelder å si nei til arbeidsoppgaver. En eldre arbeidstaker kan bli stemplet som gammel hvis han eller hun sier nei. En informant fikk spørsmål om det å si at en ikke klarer å ta på seg en oppgave er å vise svakhet. Informanten svarte at det går an å si nei på en måte som viser at du har selvtillit. Det kan være et tegn på styrke, men det betyr ikke nødvendigvis at du blir spurt neste gang.

Gjennom intervjuene kommer det frem at det å ta noen fridager etter en hektisk periode ikke alltid er akseptert. Organisasjonene har gjerne et system som gjør det mulig å ta fri et par dager for å hvile ut. Likevel fortelles det at mange ikke tør ta ferie. En leder sier også at han ville oppfattet det som en svakhet dersom noen hadde bedt om fri etter en hektisk periode, og at han ville tatt dette med i en evaluering av denne personen.

Reisevirksomhet og perioder med flytting av arbeidssted er ett av ”usikkerhetsmomentene” de som jobber i prosjektorganisasjoner må forholde seg til. Flere nevner flytting/pendling innen Norge som en belastning. En nevner også ”trusselen” om at han kan bli stasjonert i deler av verden hvor det er politisk uro og mye vold eller kriminalitet. Utstasjonering kan også bety lange arbeidsdager. En informant forteller at de som er utstasjonert i gjennomsnitt jobber 15 timer per dag:

*”De som ikke klarer det, faller utenfor. Disse får som regel ikke være med mer. Når du er ute på prosjekt så bor du jo på camp. Fritiden din er da i arbeidstiden også.”*

(Informant)

#### **7.2.4 Tekniske hjelpemidler**

Noen av informantene nevner også at tekniske hjelpemidler bidrar til å øke presset fra jobben. De stiller krav til oss som arbeidstakere gjennom at vi blir mer tilgjengelige med mobiltelefon, e-post og hjemme-PC. En informant kan fortelle at hun har tatt med PC og mobiltelefon på ferie, for å holde seg oppdatert i en kritisk fase av prosjektet.

En av de eldre informantene har merket seg at det er mer akseptert å gå hjem klokken fire på ettermiddagen nå enn tidligere. Man kan spørre seg om dette er fordi vi jobber mindre nå enn tidligere, eller om dette kan ha sammenheng med at folk lettere kan jobbe hjemmefra på kveldstid nå som de har flere tekniske hjelpemidler.

En prosjektleder i femtiårene er skeptisk til hva som vil kunne skje når yngre arbeidstakere kommer inn i organisasjonen. De er vant til PCen og enveiskommunikasjon, og er ikke avhengig av å snakke med hverandre. Informanten forteller at hans generasjon er bygd opp på sosial omgjengelighet.

### 7.2.5 Organisatorisk tilrettelegging

På spørsmål om det fantes rom for å prate om utbrenthet og liknende forhold i deres organisasjon svarte de fleste negativt. Slike problemstillinger får i følge informantene liten plass, og noen nevner tidspresset som en grunn til dette.

*”De er flinkere til å ta tak i [utbrenthet] i basis. I prosjektene er det svært lite tid til dette. (...) De som sitter i basis får mye bedre opplæring. Prosjektlederne vil aldri se slike psykiske ting.”*

(Informant)

Andre mener det er det kraftige fokuset på økonomi som hindrer at utbrenthet og en del andre sosiale og organisatoriske forhold kommer i skyggen. Når en informant tar opp relasjonelle forhold i intervjuet sier vedkommende følgende (ordet ”dette” i sitatet refererer til relasjonelle forhold):

*”...jeg tror ikke selskapet er interessert i dette. (...) På the bottom line står det ikke noe om dette.”* (Informant)

En informant forteller at hans organisasjon har innført Balanced Scorecard for å få ledere til å fokusere på andre områder enn det rent økonomiske.

### 7.2.6 Ledernes kompetanse

En annen problemstilling som kommer frem i noen av intervjuene er at lederne mangler formell kompetanse innen ledelse. Informanter nevner at lederne i prosjektbedriftene, i alle fall i prosjektdelen av organisasjonen, er svært teknisk orienterte. Man har altså en teknisk faglig ledelse, men lederen kan mangle den ”mellommenneskelige kompetansen”, som også er en del av lederrollen. Dette kan føre til at det tar enda lengre tid før faresignalene blir fanget opp og at det blir tatt aksjon.

En informant nevner at organisasjonen har forsøkt å ha to ledere i prosjekter, men ser ut til å ha erfaring med at den ”tekniske” lederen har vært toneangivende for hvordan den ”emosjonelle” lederen har opptrådt. Utdanning av ledere kan være en måte for å gjøre prosjektledere bedre rustet til å håndtere også de ”ikke-tekniske” delene av det å være leder. En av de intervjuede sier at lederutdanning har sine begrensninger. Informanten påpeker at ikke alle er like mottakelige for,

eller har like stort utbytte av, ”ikke-teknisk” lederutdanning. Videre kritiserer informanten deler av lederutviklingstiltakene i sin egen organisasjon for å ha feil fokus:

*”Når vi kjører teambuliding, så er det ingenting som går på relasjonelle ting. Teambuilding er å fokusere på plan, fremdrift, innkjøp etc.”*

(Informant)

*” [organisasjonens navn] sender folk inn på lederutvikling, men når de kommer ut etter tre uker, så skjønner de ikke hvorfor de har vært der, ei heller hva de har gjort der. De er så teknisk orientert. Du kan snakke med de om følelser og så videre. De fokuserer rett på blikket ditt og venter til du begynner å snakke om muttere og skruer.”*

(Informant)

En leder innrømmer i løpet av intervjuet egne begrensninger:

*”Jeg føler meg amatørmessig når jeg kommer opp i alvorlige situasjoner. Jeg føler meg hjelpesløs.”*

(Informant)

Vedkommende ser det imidlertid ikke som sin oppgave å ta seg av alle aspekter ved sine ansattes arbeidssituasjon, og mener det er personalavdelingen som må bli flinkere til å ta ansvar. Andre ledere ser at det å fokusere på mer enn tekniske aspekter gir bedre resultater. Likevel opplever de at det er lite interesse i organisasjonen for slike ”suksesshistorier”.

### **7.2.7 Informantenes forslag til tiltak**

Informantene presenterte i løpet av intervjuene en rekke tiltak. Noen av tiltakene kan være egnet til forebygging av utbrenthet, mens andre ikke vil være aktuelle å iverksette før en person er utbrent. Nedenfor følger en kort oversikt over tiltakene.

1. ”Backupsystem”, der noen andre kan ta over oppgavene til en medarbeider.
2. Maksimal grense for antall arbeidstimer per uke, måned eller annen tidsenhet.
3. Skolere ledelsen og prosjektledelsen i forhold til temaet utbrenthet.
4. Plan for tiltak som iverksettes når utbrenning/utbrenthet oppdages.
5. Lagspillsamling med oppfølging.
6. Fjerne faktureringsmål.
7. Ta i bruk balansert målstyring, der også emosjonelle mål måles og belønnes.
8. Rotasjonsstilling, i organisasjoner hvor det er mulig å veksle mellom prosjektarbeid og basisorganisasjon.
9. Reell mulighet for å ta fridager / avspasering.
10. Debriefing ved prosjektavslutning.
11. Sørg for at alle ansatte har bare én leder å forholde seg til.
12. Foredrag hvor de som har vært utbrente står frem og deler sine erfaringer med de andre i bedriften.

En nærmere diskusjon av disse tiltakene følger i kapittel 9.

## 8 Analyse

Resultatene fra undersøkelsen i de fem prosjektorganisasjonene gir ingen ny forståelse av fenomenet utbrenthet generelt. Derimot blir det avdekket at utbrenthetsproblematikken er reell også i prosjektorganisasjoner. På bakgrunn av undersøkelsen kan vi trekke frem en rekke mulige årsaker til hvorfor utbrenningsprosessen starter, og i noen tilfeller til slutt leder til utbrenthet. Årsakene ser i hovedsak ut til å være nokså generelle, mens noen er mer knyttet til det å organisere arbeidet rundt prosjekter.

Vi beskriver utbrenthet som en tilstand hvor opplevelsen er å være totalt satt ut på sidelinjen, hvor all aktivitet virker uoverkommelig, og hvor muligheten for å kunne fortsette i jobben ikke er tilstede. Blant de som ble intervjuet er det kun en som ikke har hatt mulighet for å fortsette i jobben etter en rehabiliteringsperiode.

De som har deltatt i undersøkelsen gir en beskrivelse som viser at jobben er preget av høyt arbeidstempo og uforutsigbarhet i arbeidsdagen. Dette kan isolert sett være en negativ beskrivelse av en arbeidsdag. Til tross for denne beskrivelsen av arbeidsdagen finner vi ikke noe sykefravær av betydning. Kan dette skyldes at de som ikke makter presset slutter i jobben og finner andre arbeidsplasser?

Gjennom prosjektet har sammenhengen mellom prosjektkultur og utbrenthet blitt tydelig. Vår undersøkelse har avdekket en prosjektkultur hvor det ikke er naturlig og heller ikke akseptert å vise "svakhet". Det finnes mulighet for å avspasere, men dette er ikke nødvendigvis akseptert, og gjennomføres derfor sjelden. Begrunnelsen er at det ville bli oppfattet som om en ikke er sterk nok eller flink nok til å håndtere sine arbeidsoppgaver og dermed heller ikke like aktuell for å gå inn i nye prosjekter. Det er ikke naturlig å snakke om personlige problemer. *"Du er på jobb for å jobbe."* Samtidig finner vi områder hvor aksepten på å si i fra og muligheten for å vise "svakhet" er til stede. Egenskaper hos leder og støtte fra kollegaer er sentralt i forhold til å kunne forebygge utbrenthet i prosjektorganisasjoner.

Når de ansatte kommer i en situasjon hvor de ikke lengre håndterer sin arbeidssituasjon avdekkes det mangel på gode oppfølgingsrutiner. I bedriftene hvor ansatte kan veksle mellom prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen er opplevelsen av å bli tatt vare på størst i basisorganisasjonen. Det avdekkes uavklarte roller og ansvarlinjer. Manglende tilbakemeldinger oppfattes å være starten på utbrenthet, og en synlig leder blir derfor viktig. Leder som både gir ansvar og tar ansvar vil være optimalt.

Løfter vi blikket litt, vil vi se at dette ikke alene handler om prosjektkultur eller lederes kompetanse innen temaet. Det handler også om det vi innledningsvis satte fokus på; at utbrenthet synes å påvirkes av individuelle, samfunnsmessige og organisatoriske forhold, og at dette antas å ha blitt et mer merkbart fenomen på grunn av samfunnsmessige endringer (Hallsten, 1993). Det er for eksempel vanlig at begge foreldre er utearbeidende og kommer i tidsklemma. Likevel handler det ikke bare om individuelle årsaker, men også om måter å organisere arbeidslivet på.



## 8.1 Prosjektarbeid i Telenor, Norsk Hydro, Statoil, SINTEF og PTL

Særtrekk ved disse organisasjoner er de-differensiering av arbeidsoppgaver, teamarbeid og fleksibilitet. For å imøtekomme behov og krav fra markedet blir produksjonen ”fleksibelt spesialisert”. Dette innebærer for ansatte i bedriftene med høy grad av teknologisk spesialisering, at de må forholde seg til mange underleverandører med ulike tidsfrister.

Et annet kjennetegn ved disse bedriftene er team-arbeid. I organisasjonene legges det vekt på å jobbe i team innenfor et nettverk. Dette innebærer et samspill med kolleger, kunder og brukere. Samarbeidet mellom kollegene er knyttet til arbeidsoppgavene. Så snart arbeidsoppgaven er utført eller prosjekt ferdigstilt, vil kollegaforholdet opphøre, og nye nettverk etableres. Denne måten å organisere jobben på stiller krav til de ansattes sosiale ferdigheter.

Gode kolleger trekkes fram som viktig for trivsel på arbeidsplassen. Teamarbeid og strukturendringer i organisasjonen fører til at kolleger i noen situasjoner også blir konkurrenter. Hvordan kan en klare å skape teamfølelse og trygghet når en samtidig vet at i neste omgang må en konkurrere med kollegene om jobbene? Mange vil kunne oppleve et stadig press om å yte mer for ikke å bli oppfattet som udyktig og sein. Intervjuene viste at de ansatte ikke ønsker å avdekke ”svakhet” for hverandre. Slikt press vil kunne føre til fravær. En av fraværsårsakene sies å være stadig stress og press, som igjen er en kilde til utbrenthet. Et problem kan være at man kjenner et press om å være tilstede på jobb, fordi arbeidsoppgavene er så interessante at man ikke vil være borte, eller man føler ansvar for prosjektet eller lojalitet overfor kolleger. I tillegg er konkurranseforholdene internt i organisasjonene i noen tilfeller slik at en ikke tør å tillate seg å være borte fra jobben. Fravær er å vise svakhet, og man kan gå glipp av fremtidige prosjekter dersom man fremstår som svak. Om resultatet blir at man tvinger seg selv til å gå på jobb selv om man burde ha hvilt ut er faren for å bli utbrent tilstede.

Organisasjoner med stor frihet og mye ansvar kan virke forførende, men medaljens bakside kan være redusert råderett over fritid, redsel for å bli stående utenfor og opplevelse av utrygghet ved stadig å måtte ta beslutninger under stor usikkerhet. Fra dybdeintervjuene kommer det fram at kjennetegnet på en god arbeidssituasjon er forutsigbarhet i forhold til arbeidsoppgaver og tidsrammer.

I litteraturen sies det at makten i denne type organisasjoner – som gjerne omtales som ”postmoderne organisasjoner” – ligger i nettverkene. Dette gjør det vanskelig å finne hvem som har makt og mulighet for å påvirke beslutninger. For å sikre sin framtid, og få muligheten til å få nye spennende arbeidsoppgaver, må ikke ”svakhet” i prosjektgruppen komme fram. Har den ansatte levert et dårlig produkt, eller ikke klart tempoet, vil muligheten for å bli foretrukket svekkes. Stadig å måtte henge på å vise effektivitet og utholdenhet er en type atferd som vil slite ut enkelte ansatte.

I intervjuene kom det frem hvordan de ansatte i prosjektets gjennomføringsfase enkelte ganger må ta avgjørelser som gjør at de utsettes for risikoatferd. De ansatte må gripe nye utfordringer for å sikre sin framtid i organisasjonen. Når de ansatte eksponeres for stadig risikiatferd vil dette håndteres på ulike måte alt avhengig av livssituasjon, personlighet osv. Når respondentene forteller om det gode arbeidsliv, trekkes behovet for forutsigbarhet fram. Det oppstår en konflikt mellom å måtte utøve risikoatferd og usikkerhet og ønsket om forutsigbarhet.

## **8.2 Hvordan kan utbrenthet oppdages hvis en selv ikke erkjenner problemet?**

Det er blitt sagt at det vil være vanskelig å ta tak i problemet fordi erkjennelsen hos den som rammes ikke er tilstede. Ut fra vårt utvalg stemmer ikke dette. Det er helt klart at kollegaen ser tidlig i en utbrenningsprosess at "noe" er galt. Deres begrunnelse for å ikke ta tak i problemet er at de ikke vet hva som ville være "riktig" å gjøre. Usikkerhet i forhold til hvordan utbrenningsprosessen til en kollega kan håndteres er ikke nødvendigvis den eneste grunnen til at man ikke presenterer problemet for leder. Vi vet at "svakhet" ikke må avsløres, fordi muligheten for å få delta på nye prosjekter avhenger av at den ansatte til enhver tid tilsynelatende håndterer prosjektoppgavene. Derfor vil det å gå til leder med sin bekymring for en kollega kunne oppfattes som å "dolke" kollegaen i ryggen.

## **8.3 Hvorfor skal bedriften ta tak i utbrenthetsproblematikken?**

Våre funn viser lavt fravær. I vårt utvalg er det kun fire personer som har hatt et fravær lengre enn 16 dager de siste to år. Nesten halvparten av respondentene har i løpet av de siste to år ikke hatt kortere fravær. Organisasjonene ser med andre ord ikke ut til å ha et nevneverdig fraværproblem. Ansatte er lojale og biter tennene sammen for å komme i mål, og prosjektene gjennomføres etter tids- og kostnadsplan. På kort sikt vil ikke organisasjonen ha motivasjon for å ta tak i utbrenthetsproblematikken. På lang sikt vil en kunne risikere at slitne ansatte ikke klarer å henge med. Konsekvensen av dette kan være at ressurspersoner forlater bedriften og tar med seg sin kompetanse. Stabiliteten i arbeidsstokken kan forsvinne og muligheten for å rekruttere godt utdannede med høy kompetanse kan også bli vanskeligere.

Hvis vi antar at ansatte er på jobb selv om de burde vært hjemme og tatt det med ro, kan dette skyldes at de er redde for at fravær er et signal til ledelsen om at de ikke er sterke nok. Konsekvensen av et fravær kan være at de ikke blir foretrukket ved neste prosjekt. Dersom dette er tilfelle, vil bedriften kunne ha et problem som ofte betegnes som et sykenærversproblem. Har vi et sykenærversproblem i disse bedriftene eller kan vi anta at ansatte som takler presset har egenskaper som gjør dem i stand til å forholde seg til høyt arbeidstempo, mange tidsfrister, manglende tilbakemeldinger, og uklare ansvarslinjer?

## 9 Informantenes forslag til tiltak

Innledningsvis i dette kapitlet presenteres informantenes forslag til tiltak slik de kom frem fra spørreskjemaundersøkelsen og dybdeintervjuene. Deretter følger prosjektgruppens kommentarer til tiltakene, blant annet med tanke på antatt effekt og gjennomførbarhet.

### 9.1 Informantenes forslag

1. "Backupsystem", der noen andre kan ta over oppgavene til en medarbeider.
2. Maksimal grense for antall arbeidstimer per uke, måned eller annen tidsenhet.
3. Skolere ledelsen og prosjektledelsen i forhold til temaet utbrenthet.
4. Plan for tiltak som iverksettes når utbrenning/utbrenthet oppdages.
5. Lagspillsamling med oppfølging.
6. Fjerne faktureringsmål.
7. Ta i bruk balansert målstyring, der også emosjonelle mål måles og belønnes
8. Rotasjonsstilling, i organisasjoner hvor det er mulig å veksle mellom prosjektarbeid og basisorganisasjon.
9. Reell mulighet for å ta fridager / avspasering.
10. Debriefing ved prosjektavslutning.
11. Sørg for at alle ansatte har bare én leder å forholde seg til.
12. Foredrag hvor de som har vært utbrente står frem og deler sine erfaringer med de andre i bedriften.

Tiltakene som informantene foreslår er av forebyggende karakter. Tre av tiltakene (tiltak 1, 3 og 4) inneholder, i tillegg til å ha en forebyggende virkning, elementer av "etter-skade-tiltak". Med dette menes tiltak som tas i bruk først når en person allerede er i utbrenningsprosessen eller er utbrent. Disse tiltakene inneholder likevel et proaktivt element, i og med at de dreier seg om skolering, planlegging og personlig erstatbarhet. Det må med andre ord legges ned en del arbeid i disse før en person blir utbrent. Dersom forarbeidet er godt nok, og planene følges vil dette kunne ha stor betydning for den utbrente, for prosjektet, eller for organisasjonen den utbrente er ansatt i. Selv med gode tiltak for å forebygge fenomenet, vil noen komme inn i utbrenningsprosessen og utbrenthet vil kunne forekomme. De foreslåtte tiltakene som både kan virke forebyggende og som kan være "etter-skade-tiltak" er interessante, da de kan bidra til å begrense skaden dersom noen skulle bli utbrent.

### 9.2 Kommentarer til informantenes forslag til tiltak

Tiltakene i seg selv har liten verdi hvis bedriftens ansatte ikke har forstått hvorfor tiltak og målrettet handling i forhold til utbrenthet er et tema for bedriften. Ansatte vil kunne manipulere eller stille seg negativ og uforstående til enkelte tiltak. Bedriftens evne til å informere og implementere vil derfor være viktig for å lykkes.

#### **"Backupsystem", der noen andre kan ta over oppgavene til en medarbeider**

Et "backupsystem" hvor det skal være mulig at en annen person skal kunne overta en medarbeiders oppgaver kan være et godt tiltak. Å ikke gjøre prosjekter for avhengige av enkeltpersoner regnes for å være god "proaktiv krisehåndtering", og kan være nyttig ved for eksempel jobbskifte, sykdom eller død. Tiltaket kan også tenkes brukt forebyggende, ved at en

person kan overta oppgavene til en medarbeider som har behov for gå ut av jobben en periode for å unngå utbrenthet. Dette vil samtidig gjøre bedriften mindre sårbar i forhold til framdrift, og gi den ansatte mulighet til å trekke seg ut uten å få dårlig samvittighet. Ved å kontinuerlig dokumentere hva man gjør, eller ved å jobbe svært tett sammen er en slik løsning mulig å tenke seg. Ulempen ved dette er at det kan være svært ressurskrevende, i form av tid brukt til dokumentasjon eller å utføre til dels overlappende oppgaver. En positiv bieffekt vil være at man kan oppnå kompetanseoppbygging og –overføring gjennom de arbeidsformene som vil kunne bakes inn i en slik ”backupløsning”.

### **Maksimal grense for antall arbeidstimer per uke, måned eller annen tidsenhet**

Arbeidsmiljøloven setter grenser for antall timer man kan arbeide, men disse blir ikke nødvendigvis fulgt. Tanken med å begrense antall timer en person kan arbeide er god, men vil den fungere i praksis? Prosjektorganisasjoner kan i planleggingen av et prosjekt kalkulere med en timebelastning som gjør at den enkelte i alle fall i utgangspunktet ikke er overbelastet. Det er imidlertid tenkelig at et maksimalt timetall kan være med på å sette et ytterligere press på den ansatte. Dette ”taket” blir nok en rammefaktor å forholde seg til, samtidig som forventningene til kvalitet og fremdrift i prosjektene forblir de samme. Resultatet av et tak på antall arbeidstimer kan føre til at arbeidet blir gjort, men ikke timeført. Dersom dette blir resultatet, vil ikke tiltaket ha noen betydelig effekt i forhold til å forebygge utbrenthet. For å få effekt av dette tiltaket må bedriftens kultur kjennetegnes ved åpenhet mellom ansatte og ledelsen, hvor omsorgsperspektivet har like stor fokus som kontrollperspektivet. Hvordan bedriften skal kunne klare å skape en kultur for ærlighet og ikke dekke til det sanne bildet vil være en utfordring. Det vil uansett være viktig å få formidlet hvorfor dette er et tiltak bedriften ønsker å prøve ut i forhold til forebygging av utbrenthet.

### **Skolere ledelsen og prosjektledelsen i forhold til temaet utbrenthet**

Å skolere ledelsen og prosjektledelsen i forhold til temaet utbrenthet kan ha en forebyggende effekt. Dette forutsetter at ledernes kunnskap om utbrenthet vil bli brukt aktivt i forhold til hvordan arbeidet organiseres, planlegges og utføres. Tiltaket vil kunne gjøre det lettere for ledere å oppdage utbrenning tidligere ved at de er bedre i stand til å se symptomer på utbrenning blant sine medarbeidere. Skolering vil også kunne være positivt som ”etter-skade-tiltak” i den forstand at ledere får økt kjennskap til hva som kan gjøres dersom noen i deres organisasjon skulle bli utbrent. Utbrenthet kan for eksempel tas inn som tema i bedriftens lederutdanning. Skolering innen utbrenthet bør imidlertid ikke utelukkende være rettet mot ledelsen. I vårt utvalg finner vi at kolleger tidlig i en utbrenningsprosess har observert at ”noe” var galt. Deres begrunnelse for ikke å ta tak i problemet er at de vet ikke hva som ville være ”riktig” å gjøre.

### **Plan for tiltak som iverksettes når utbrenning/utbrenthet oppdages**

Å utvikle en plan for tiltak som iverksettes når utbrenning/utbrenthet oppdages har sammenheng med skolering av ledelsen. En plan for tiltak som iverksettes når utbrenning eller utbrenthet oppdages er forebyggende i den grad det kan forhindre at en person som er i utbrenningsprosessen blir utbrent. En slik plan er også et ”etter-skade-tiltak” fordi det foreligger klare regler for hva som skal gjøres dersom noen skulle bli utbrent. En slik plan vil gjøre det lettere å ta tak i problemet når det oppdages. Planen kan peke på konkrete tiltak som for eksempel: kortvarig sykemelding, for så å sørge for at den ansatte får andre arbeidsoppgaver. En slik plan bør også inneholde en oversikt som viser hvem som er ansvarlig for de ulike tiltak som skal iverksettes for

å forhindre at situasjonen forverres. Med grunnleggende kjennskap til en slik plan vil det kunne være lettere å ta tak i problemet for de som oppdager at ”noe” er galt.

### **Lagspillsamling med oppfølging**

Formålet med lagspillsamlingen vil være å skape en gruppetilhørighet for prosjektgruppen. En godt fungerende gruppe skal virke støttende og inkluderende for alle i prosjektgruppen. Lagspillsamlinger må ha riktig innhold, ved at de fokuserer på lagspill, og ikke på f.eks. bedriftens administrative rutiner. Det er viktig å få tydelige tilbakemeldinger på rollene til den enkelte. Det kan være vanskelig å overføre lærdom fra slike samlinger til arbeidshverdagen. Samlingene må derfor fokusere på eksempler som lett kan relateres til jobbsammenheng, for å sikre at den enkelte ser paralleller til hva en kan gjøre i jobben. Oppfølging av samlingen når en er tilbake i arbeidssituasjonen vil hjelpe den enkelte å overføre innholdet fra samlingen til arbeidshverdagen.

### **Fjerne faktureringsmål**

Ikke alle prosjektorganisasjoner benytter faktureringsmål og tilhørende timeføring. Å fjerne dette fullstendig fra de virksomhetene som bruker dem anser vi som lite realistisk. Det avgjørende for hvorvidt den enkelte opplever at det er en belastning å bli målt i forhold til debiteringsgraden er hvordan leder bruker dette styringsverktøyet overfor den enkelte. Et mulig tiltak som kan vurderes er imidlertid å for en periode frigjøre medarbeidere som er inne i utbrenningsprosessen fra faktureringsmål.

### **Ta i bruk balansert målstyring**

Å ta i bruk balansert målstyring kan være et nyttig tiltak for å forebygge utbrenthet. Å flytte fokus fra å være ensidig på økonomi, til å også inkludere andre måleparametre kan gjøres på ulike måter. Ulike målinger knyttet til den enkelte medarbeiders aktiviteter og resultater vil gi et mer helhetlig bilde av den ansattes aktivitet enn hva som kommer frem ved kun å måle faktureringsgrad. Leders fokus vil også kunne skifte i en retning som kan ha en forebyggende effekt i forhold til utbrenthet dersom ledere ikke ensidig måles på enhetens økonomiske resultat. For eksempel kan en tenke seg at leder også måles på medarbeidertilfredshet i enheten, og at en del av lederbonusen knyttes til denne målingen.

### **Rotasjonsstilling hvor en kan veksle mellom basis og prosjekt**

De største bedriftene benytter seg allerede av muligheten til å veksle mellom prosjekt og basis. Når en jobber i basis vil arbeidsdagen ofte være mer forutsigbar. Arbeidsoppgavene som skal utføres er gjerne knyttet til det en har gjort i prosjekt. Fra intervjuene får vi en oppfatning av at det er mer interessant å jobbe i prosjekt framfor å jobbe i basis. En del ansatte opplever det som negativt å måtte forlate prosjekt til fordel for basis. Det er for dem et tegn på at de ikke har gjort en god nok jobb. For å være sikre på at muligheten til å få nye prosjektoppgaver må de ansatte hele tiden vise sin berettigelse og dyktighet, dvs. vise til at de kan levere. Denne situasjonen er slitsom i lengden, og kan dermed være en kilde til utbrenthet. Rotasjonsstilling som et tiltak er ment å gi den ansatte muligheten til å kunne oppleve en mindre stressende hverdag. Mange vil likevel si at det er mer stress forbundet med å jobbe i basis enn å jobbe i prosjekt. Begrunnelsen er ofte at tidsfristene er flere og kortere i basis enn i prosjekt. Som tiltak for å forebygge utbrenthet kan en

slik rotasjonsordning være hensiktsmessig. Vi tror at en slik ordning i utgangspunktet må bygge på frivillighet. Det må legges til rette for at de som ønsker å veksle mellom arbeid i prosjekt og basis kan gjøre dette. I tillegg må bedriften ha mulighet til å overføre personer som jobber i prosjekt og som er inne i utbrenningsprosessen til andre arbeidsoppgaver. Dette kan i noen tilfeller medføre at en blir satt til å arbeide i basis.

### **Reell mulighet for å ta fridager / avspasering**

Muligheten for å ta fri er tilstede hos alle bedriftene, men det er ikke like akseptert i alle prosjektene å benytte denne muligheten. Dette har med kulturen i prosjektene å gjøre, og det er ikke tilstrekkelig å kun vedta dette tiltaket. Å gi ledelsen og andre i organisasjonen mer kunnskap om utbrenthet vil være et viktig bidrag i forhold til å skape en kultur hvor det også aksepteres å benytte seg av muligheten til å ta ut fridager/avspasering.

### **Debriefing ved prosjektavslutning**

Debriefing ved prosjektavslutning er viktig for erfaringsoverføring mellom prosjekter. Erfaringsoverføring behøver ikke bare å dreie seg om det rent faglige innholdet i prosjektet. Den kan også ta for seg forhold ved gjennomføringen av prosjektet som berører hva den enkelte har opplevd som belastende eller positivt. Dette kan avdekke et forbedringspotensiale i forhold til hvordan en gjennomfører prosjekter. Å strekke seg mot å komme dette forbedringspotensialet i møte vil kunne bidra til å forebygge utbrenthet. Å få snakke ut om erfaringene fra prosjektet i en slik debriefing ved prosjektavslutning kan ha en ”terapieffekt”, som kan tenkes å minske faren for utbrenthet for enkelte.

### **Sørge for at alle ansatte har bare én leder å forholde seg til**

Litteratur og tidligere forskning viser at utbrenthet er knyttet til mellommenneskelige relasjoner. Prosjektarbeid fører med seg at man må forholde seg til en rekke mennesker både i egen organisasjon, og ofte utenfor organisasjonen (oppdragsgiver, leverandører eller andre prosjektpartnere). Å unngå stor grad av menneskekontakt kan være vanskelig i prosjektorganisasjoner. Spesielt i bedrifter hvor de ansatte jobber med flere prosjekter parallelt. Et mulig tiltak for å begrense antall personer en må ha kontakt med i prosjektene er å sørge for at en har mer eller mindre faste grupper som jobber sammen i de ulike prosjektene. En ulempe ved å la de samme personene jobbe sammen i ulike prosjekter er at den person- og fagsammensetningen som passer for ett prosjekt ikke behøver å være den riktige for et annet.

### **Foredrag ved de som har vært utbrente**

Foredrag hvor de som har vært utbrente står frem og deler sine erfaringer med de andre i bedriften presenteres som et mulig tiltak. Som et ledd i å bygge en kultur i organisasjonen som tar utbrenthet på alvor betraktes dette tiltaket som godt. Tiltaket må ses på som et ledd i det å skape bevissthet omkring temaet og å endre organisasjonskulturen. Foredrag som dette kan tas inn som en del av lagspillsamlinger og skoloring av ledelse og ansatte.

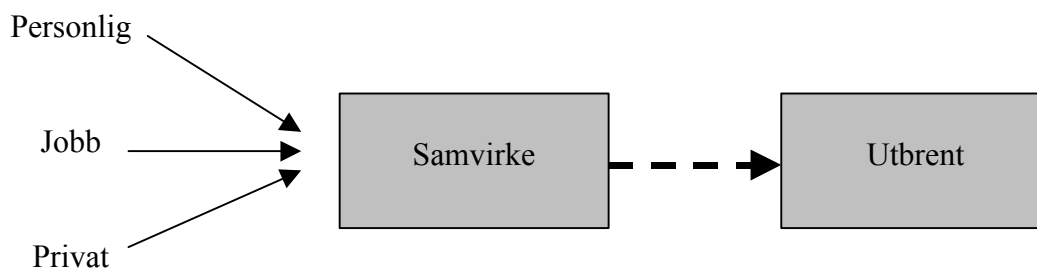
## 10 Tiltak utledet av årsaker til utbrenthet

### 10.1 Modell for årsaker til utbrenthet

Årsakene til at noen blir utbrent ligger i et samvirke mellom:

1. Personlige faktorer, som personlighet, evner og egenskaper.
2. Jobbrelaterte forhold, som f.eks. arbeidsmiljø, kunder, ledelse og organisering.
3. Private forhold, som f.eks. omsorgsansvar, samlivsform eller sykdom.

Dette kan illustreres som i figur 9, nedenfor. Personlige faktorer, jobbrelaterte forhold og private forhold *kan* virke sammen på en måte som leder til utbrenthet.



Figur 9: Samvirke av personlige faktorer, jobbrelaterte forhold og private forhold kan samvirke på en måte som leder til utbrenthet.

Basert på de erfaringer prosjektgruppen har gjort i denne undersøkelsen vil en mer detaljert kategorisering av årsaker til utbrenthet se ut som inndelingen nedenfor. Kategori A inneholder personlige årsaker, kategori B tar for seg private forhold, mens kategoriene C-G tar for seg jobbrelaterte forhold. For hver kategori presenteres mulige tiltak.

Når vi skal identifisere tiltak som kan forebygge utbrenthet i prosjektorganisasjoner velger vi å fokusere på tiltak rettet mot de jobbrelaterte årsakene til utbrenthet. Det er på dette området bedriftene har størst mulighet for påvirkning, og det er her det er lettest å sette inn generelle tiltak. Det er selvsagt mulig for bedriften å sette inn tiltak som berører personlige egenskaper eller privatlivet til den ansatte, ved f.eks. å tilby samlivsterapi eller kurs i stressmestring. Slike tiltak blir imidlertid ”på siden” av organisasjonens virksomhet sammenlignet med jobbrelaterte forhold som f.eks. tilretteleggelse av arbeidet, ledelse og interne rutiner. Ved å konsentrere seg om jobbrelaterte forhold kan bedriften sette inn tiltak på et mer overordnet nivå enn om den skulle fokusere på den enkelte ansattes privatliv og personlige sider. Vi skisserer derfor ikke tiltak rettet mot kategoriene A (personlig/individ) og B (privatliv). Vi beskriver heller ikke tiltak for hver enkelt av de mulige årsakene til utbrenthet som er beskrevet under kategoriene C-G, men kommer med tiltak rettet mot hver enkelt av kategoriene. Tiltakene oppsummeres mot slutten av kapitlet.

### **Kategori A: Personlig (individ)**

Årsaker:

- Følelse av utilstrekkelighet faglig.
- Perfeksjonismebehov.
- Urealistiske forventninger til resultat av deg selv.
- Stort engasjement (brennende).
- Uklare forventninger til egen rolle i prosjekterne.
- Lav selvfølelse.
- Manglende prioriteringsevne jobb/familie.
- Konflikt mellom karrieremuligheter og ambisjoner.
- Stort personlig kontrollbehov.
- Gap mellom egne og bedriftens verdier: Eks. kan bli pålagt å oppgaver i strid med egne verdier.
- Evne til kundebehandling: Ha et profesjonelt forhold, ikke ta hendelser personlig.
- Hvordan takle å miste jobb/prosjekt.
- Manglende evne for å spørre om hjelp i prosjekter.

#### Underkategori AA: Personlig (individ), men har tydelig sammenheng med arbeidsmiljø

- ”Ensomhetsansvarsfølelse” (føler seg alene om ansvaret for prosjektet/oppgaven).
- Redsel for å miste egen posisjon.
- Ikke flink til å si nei.
- Manglende evne til å ta seg skikkelig ferie.
- Stress av å ikke jobbe (tenker på alt som skulle vært gjort på jobb).

### **Kategori B: Privatliv**

Årsaker:

- Samlivsbrudd.
- Dødsfall.
- Mis/match mellom kone/manns jobb: både forståelse og situasjon.
- Konflikt jobb/familie (Henting og sengetid for unger).
- Få private forbindelser utenfor jobb.
- Kun kones/manns nettverk ved eks samlivsbrudd.
- Manglende personlig nettverk på og utenfor jobb.
- Sykdom.
- Barn.
- Omsorgsansvar.
- Skader.
- Høytidsfeiring: alene, stress med familie, krancling.
- Ferie: to uker med sin ukjente kjære.

### **Kategori C: Kunden**

Årsaker:

- Urealistiske forventninger til resultat av kunden. Eksempelvis grunnet innsalg eller personlige egenskaper til kunder.
- Uklare forventninger fra kunden: til resultat og utførelse.



- ”Krevende” kunder.
- For godt personlig forhold til kunden.
- Avhengighetsforhold kunde (for enkeltperson eller bedrift).
- Status kundene dine: Egne kollegaers oppfatning av kunden, kundens kontaktpersons stilling i sin organisasjon.
- Interne/ eksterne kunder: forskjeller i krav, deltagelse i fremtidige prosjekter.

Tiltak:

Flere av de kunderelaterte forholdene som kan bidra til utbrenthet kan løses allerede i innsalgsfasen. Urealistiske eller uklare forventninger fra kunden kan unngås ved å ha en defineringsfase. Her må oppdragsgiver og prosjektutfører være tydelige, og komme til enighet. Hva skal prosjektet gå ut på, både med tanke på elementer underveis og i forhold til leveranser.

Å bruke kundepleieteam fremfor at enkeltpersoner skal ha ansvaret for kundekontakten kan redusere faren for at enkeltpersoner får et uhensiktsmessig godt personlig forhold til kunden. En klassifisering eller rangering av kunder vil også kunne vise hvilke kunder man kan tillate seg å pleie litt ekstra, og hvilke man skal ha et mer rendyrket profesjonelt forhold til.

## **Kategori D: Organisering og ledelse**

Årsaker:

- Urealistiske forventninger til resultat av leder.
- Uklare forventninger fra ledere: utførelse og resultat.
- Ledere mangler kompetanse rundt utbrenthet, menneske i sentrum.
- Ledere mangler empati.
- ”Lederstil”: eks. passer ikke inn i organisasjonen.
- Dårlig planlegging fra leders side.
- Ledere mangler faglig innsikt til det en jobber med. Men betyr ikke at en må være fagspesialist for å kunne lede, men heller at en leder må vite sine begrensninger på dette punktet, og at det finnes ressurser i organisasjonen som leder da kan benytte seg av.
- Ledere favoriserer blant de ansatte: de som ikke sier nei, som ikke tar fri.

### Underkategori DA: Rutiner

- Uklare rapporteringslinjer.
- Dårlig opplæring.
- Manglende rutiner for debriefing etter prosjekter.
- Manglende erfaringsoverføring.
- Manglende rutiner for å håndtere problemer i prosjektet som oppstår underveis.

### Underkategori DB: Organisering

- Begrenset tilgjengelighet ledere.
- For mange ledere å forholde seg til.
- Uklare/ ikke definerte ansvar ledere: Tilrettelegging og utføring.
- Hva måles ledere på?: Eks. økonomi kontra menneskelige faktorer.
- Dårlig organisering: Eks lite struktur når det gjelder ansvar og funksjoner.
- For stor delegering av ansvar med for liten makt.

Tiltak:

Kunde og prosjektutfører kan ha ulike eller uklare forventninger til prosjektets utførelse og resultater. Dette kan også forekomme mellom leder og de medarbeiderne som skal utføre arbeidet. Tiltak for å bedre dette går på å bedre kommunikasjonen internt i organisasjonen. Leder og medarbeidere må avklare hvilke forventninger de har til prosjektet, og være tydelige nok til at man til slutt kan komme til enighet om dette uten at misforståelser lett kan oppstå.

Lederes manglende kjennskap til utbrenthet og manglende kompetanse for hvordan problemet kan håndteres kan rettes på gjennom opplæring. Bevissthet omkring temaet sammen med mer konkrete ting som tips om hvordan man oppdager at en medarbeider er i utbrenningsprosessen, og hvordan man kan håndtere dette, bør inngå i slike kurs.

Lederstil og lederens personlige egenskaper kan være en medvirkende årsak til at ansatte går inn i en utbrenningsprosess. Ett tiltak for å forebygge utbrenthet vil derfor være at bedriften fokuserer mer på ”mellommenneskelige lederegenskaper” fremfor en ensidig vurdering av annen relevant fagkunnskap. Bedriftens fokus på denne type lederegenskaper kan komme til syne både ved lederutvelgelse og senere lederutvikling.

Mangelfull debriefing ved prosjektslutt er et hinder for erfaringsoverføring. Debriefing bør inneholde mer enn en rapport fra prosjektet. Det ser ut til at det å dele og diskutere sine erfaringer om hva som har vært belastende eller positivt i prosjektet kan ha en effekt ut over det å bidra til erfaringsoverføring. Å få snakke ut om erfaringene fra prosjektet i en slik debriefing ved prosjektavslutning kan ha en slags ”terapieffekt”, som kan tenkes å minske faren for utbrenthet for enkelte. Å videreføre debriefinger fra prosjektene til f.eks. halvårlige generelle samlinger for erfaringsoverføring hvor tema også ut over de rent faglige diskuteres er et mulig tiltak for å forebygge utbrenthet.

Rutiner for hvordan avvik i prosjekter skal håndteres er et annet mulig tiltak for å forebygge utbrenthet, men rutiner er ikke tilstrekkelig i seg selv. Det må også være en kultur i organisasjonen som gjør at det er akseptert å bringe frem problemer. Prosjektstyring som inneholder en usikkerhetsanalyse hvor det fremgår handlingsplan og ansvarsforhold dersom et avvik oppstår vil gjøre det lettere å bringe frem problemer i prosjektet.

Svingninger i arbeidsmengden vil forekomme i prosjektorganisasjoner. God og realistisk planlegging vil kunne redusere ”toppene” på svingningene, og dermed redusere noe av belastningen på den enkelte ansatte. Arbeidsmengden må tilpasses kapasiteten. Det bør være et krav at planleggingen er såpass edruelig at den ikke i utgangspunktet legger opp til at enkeltpersoner må arbeide ut over normal arbeidstid.

Hvordan lederrollen er organisert vil også påvirke den enkeltes mulighet til å komme inn i utbrenningsprosessen. For å øke leders tilgjengelighet kan man ha en delt prosjektlederrolle, hvor en person har eksternt fokus, mens den andre har fokus internt i prosjektgruppa. Når en jobber på flere prosjekter samtidig kan det å måtte forholde seg til mange ledere være en belastende faktor. Ved å bruke de samme prosjektteamene på flere prosjekter vil en redusere antall ledere en prosjektmedarbeider må forholde seg til. I praksis kan dette være lite hensiktsmessig, da prosjektteam må settes sammen blant annet på bakgrunn av medarbeidernes fagkunnskap. En generell oppstramming av kommunikasjon, ansvarsforhold og rutiner i prosjektorganisasjoner vil gjøre usikkerheten mindre for de ansatte, og på den måten kunne bidra til å forebygge utbrenthet.

Hvordan ledere evalueres er avgjørende for hvordan de opptrer. Dersom en leder evalueres kun på grunnlag av økonomisk resultat i egen enhet vil dette neppe bidra til at lederen retter

oppmerksomheten mot temaet utbrenthet. Innføring av måleindikatorer som tar for seg f.eks. medarbeidertilfredshet vil derimot kunne endre leders fokus, og redusere faren for utbrenthet i organisasjonen. Hva som måles og hvem som foretar vurderingen er viktig i denne sammenheng.

### **Kategori E: kollegaer/arbeidsmiljø**

Årsaker:

- Urealistiske forventninger til resultat av kollegaer.
- Uklare forventninger fra "alle" (inkl deg selv).
- Mobbing på arbeidsplass: Eks. får ikke delta på neste prosjekt, kritisering av resultater, tildeling arbeidsoppgaver.
- "Ensomhetsansvarsfølelse" (føler seg alene om ansvaret for prosjektet/oppgaven).
- Kollegers familie/evne til å si nei, arbeidsmoral, folk med unger kan si nei men ikke du. Også andre veien.
- "Alle" jobber mye, derfor må jeg og.
- Mistriivsel på jobben: Sosialt, faglige utfordringer, følelse av at jobben spiser deg, for liten godtgjørelse i følge egen oppfatning av innsats.
- Manglende aksept for å spørre om hjelp i prosjekter (viser svakhet).

Tiltak:

Opplevelsen av å være alene med ansvaret for et prosjekt eller delprosjekt kan bidra til at en blir utbrent. For å unngå denne opplevelsen kan man ha ulike ansvarlige for ulike deler av prosjektet. Det er viktig å ha en ansvarlig person. Samtidig bør det arbeides i team og kommuniseres tydelig at teamet har et kollektivt ansvar for oppgaven.

Også innen prosjektgruppen kan det være ulike eller uklare forventninger til prosjektets utførelse og resultater. Tiltak for å bedre dette går på å bedre kommunikasjonen internt i organisasjonen.

### **Kategori F: Arbeidssituasjon**

Årsaker:

- For stor arbeidsbelastning: kan blant annet føre til at en får manglende tid til å pleie venner og familie.
- For mye tid tilbrakt på kontor.
- Uklare prosedyrer.
- Dårlig lønn/godtgjørelse for innsats.
- Manglende tilbakemelding på utført arbeid .
- Manglende tilbakemelding på arbeid underveis.
- Liten mulighet til å påvirke eget arbeidssituasjon.
- For stor mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon.
- Mange avbrytelser (møter, telefon, kollegaer som stikker innom) i arbeidsdag.
- Tempo i arbeidslivet (høyt).
- Høye krav til inntjening.
- Uklart ansvar.
- Høyt salgspress.
- For få resurser for å utføre jobb/prosjekter.
- Arbeidsoppgaver for mange i forhold til tid.
- For mye kontakt med mange mennesker.
- For mange å forholde seg til.

- For mange som forventer noe av deg.
- Manglende faglig nettverk på arbeidsplass.
- Ser ikke sammenhengen mellom oppgaver og overordnede mål.
- For stort ansvar i forhold til tilgjengelige ressurser, evner, modenhet, tid.
- For stor delegering av ansvar med for liten makt.

#### Tiltak:

Høyt overtidsbruk er et signal på at en person kan være inne i utbrenningsprosessen. Å legge inn begrensninger på hvor mange timer en kan jobbe per uke vil være lite hensiktsmessig. I kortere perioder kan det være nødvendig med litt ekstra arbeidsinnsats. Resultatet av et tak på antall timer per uke kan bli at en jobber mye, men lar være å timeføre alt. Dette vil på ingen måte bidra til å redusere faren for å bli utbrent. Dersom man ser at en ansatt jobber mye overtid over en lengre periode (f.eks. 3-6 måneder) bør det settes i verk tiltak. Dette kan være å ta fra den ansatte noen oppgaver, eller å ”tvinge” den ansatte ut i avspasering.

Manglende eller utilstrekkelig tilbakemelding er et generelt problem i arbeidslivet. Tilbakemeldinger bør være en del av hverdagskommunikasjonen, men kan også innføres i mer faste former på prosjektmøter og debriefsamlinger.

Avbrytelser i arbeidsdagen kan være et moment som bidrar til utbrenthet. Et tiltak for å redusere antall avbrytelser kan være å innføre faste prosjektteam, slik at det blir færre personer som forsøker å få kontakt med den enkelte. Å ”frede” perioder ved å logge seg av e-posten, viderekoble telefonen og sette seg på et lukket kontor er et annet tiltak som det burde være enkelt å innføre.

Det salgspresset mange ansatte i prosjektorganisasjoner opplever bidrar til usikkerhet, og kan av mange oppleves som en belastning. I forhold til eksterne aktører vil dette presset kunne reduseres ved at organisasjonen har egne ansatte som tar seg av oppgaven å selge bedriftens tjenester. Salgsapparatet bør i så fall ha inngående kjennskap til de prosjektansattes kompetanse, og hvor god denne løsningen er vil variere. I flere prosjektorganisasjoner vil kunden så godt som alltid være internt i bedriften. Presset ved å skulle ”selge” seg selv og sin kunnskap internt i organisasjonen – det vil si å konkurrere med kolleger om en posisjon og nye oppgaver i fremtidige prosjekter – kan oppleves som en belastning. Klare retningslinjer for hvordan medarbeidere velges ut til deltakelse i prosjekter kan minske denne belastningen. Slike utvalgsriterier bør gå på kvalifikasjoner slik som faglig bakgrunn, relevante IT-kunnskaper og lignende. Poenget er å unngå at medarbeidere velges ut (premieres) på grunnlag av om de er villig til å jobbe 70-timers uke, avstå fra ferie i prosjektperioden eller liknende.

Å legge til rette for at ansatte har et tilstrekkelig faglig nettverk på arbeidsplassen kan også være ett av mange små tiltak for å forebygge utbrenthet. Fagnettverk på tvers av prosjekter et eksempel på slik tilrettelegging.

### **Kategori G: Prosjekter**

#### Årsaker:

- Organisasjonen kjører mange prosjekter parallelt.
- Hyppige milepæler med ”store” leveranser: harde/ tette deadlines.
- For mange prosjekter den enkelte er engasjert i.
- Planlegging av prosjekter: enkeltprosjekter og porteføljer .
- Sammenfallende deadlines og ting som skilsmisse/dødsfall forsterker vekselvirkning .

- Akkvisisjon, sikre deltagelse i prosjekter, selge seg selv.
- Dårlig/uheldig sammensetning av prosjektteam.
- Organisasjonen nedprioriterer prosjektet: interne forskningsprosjekter, ressurser fjernes, for få ressurser tildelt, ikke tilgjengelige gode ressurser.
- Usikkerhet om mulighet til å oppnå mål i prosjektet: teknologisk utvikling, forskning.
- Manglende oppfølging av prosjektet.
- Manglende oppnåelse av mål og suksesskriterier.

#### Tiltak:

Vi har vist til generelle jobbrelaterte forhold som kan lede til utbrenning eller utbrenthet. Samtidig er det forhold ved det å arbeide i en prosjektorganisasjon som kan bidra til utbrenning og utbrenthet. Forebyggende tiltak mot utbrenthet rettet spesielt mot prosjektorganisasjoner vil bestå av:

- Utvelgelse til prosjekter ved hjelp av kriterier som hindrer favorisering av de som arbeider på en måte som kan lede inn i en utbrenningsprosess.
- Team som ivaretar prosjekter og delprosjekter, fremfor enkeltpersoner.
- Sørge for at enkeltpersoner ikke involveres i alle milepæler.
- Balansere kapasitet og oppgaver.

Generelt vil prosjektledelse ved hjelp av tydelige retningslinjer og rutiner kunne være forebyggende i forhold til utbrenthet. Sjekklistene for prosjektgjennomføring og liknende hjelpemidler vil redusere den usikkerheten som mange opplever som belastende. Når dette skal settes ut i livet er det viktig å passe på at en ikke korrigerer så kraftig at organisasjonen ”kjører i grøfta” på motsatt side av veien. Mange og rigide retningslinjer og rutiner vil gi en så tung og lite fleksibel organisasjon at gevinsten ved å redusere usikkerhetsmomentene for de ansatte spises opp.

#### Forebyggende tiltak mot utbrenthet - oppsummering

- Opplæring innen temaet utbrenthet for alle i organisasjonen.
- Legge vekt på leders ”mellommenneskelige lederegenskaper” ved lederutvelgelse og lederutvikling.
- Fokuserer på lederrollen ved å:
  - Vurdere å ha todelt prosjektledelse (intern og ekstern prosjektleder) for å gjøre leder mer tilgjengelig for prosjektmedarbeiderne.
  - Redusere antall ledere en må forholde seg til ved å bruke samme team i flere prosjekter.
  - Innføre evaluering av ledere som måler f.eks. medarbeidertilfredshet, og ikke bare det økonomiske resultatet av enheten de leder.
- Avklare forventninger mellom kunde/oppdragsgiver og prosjektutfører.
- Avklare forventninger mellom prosjektleder og –medarbeidere.
- Generell forbedring av kommunikasjon og tilbakemeldinger, ansvarsforhold og rutiner.
- Bedre prosjektstyring generelt, men med spesielt fokus på:
  - Usikkerhetsanalyse som inneholder handlingsplan og ansvarsforhold.
  - Enkle sjekklistene for prosjektgjennomføring.
  - Edruelig planlegging for å redusere topper i arbeidsmengde (tilpasse arbeidsmengde og kapasitet).
- Innføre rutiner for debriefing ved prosjektavslutning.
- Utarbeide og innføre rutiner for hvordan avvik skal håndteres.

- Innføre ”fredede” perioder for å minske presset og få arbeidsro (stenge e-post, dør, og telefon).
- Fjerne salgspres:
  - Internt: ved å ha klare retningslinjer og kriterier for utvelgelse av medarbeidere til prosjekt.
  - Eksternt: ved å ha egne ansatte til å stå for salg av de prosjektansattes kompetanse.
- Overvåke overtidsbruk over tid (3-6 mnd.) for så å sette inn tiltak dersom denne er over en viss grense.
- Organisere arbeidet i team på en måte som sikrer at enkeltpersoner alene ikke blir sittende med ansvaret.
- La team og ikke enkeltpersoner ta seg av kundepleie.
- Klassifisere kunder etter hvilken betydning de har for virksomheten.
- Etablere faglige nettverk på tvers av prosjekter.

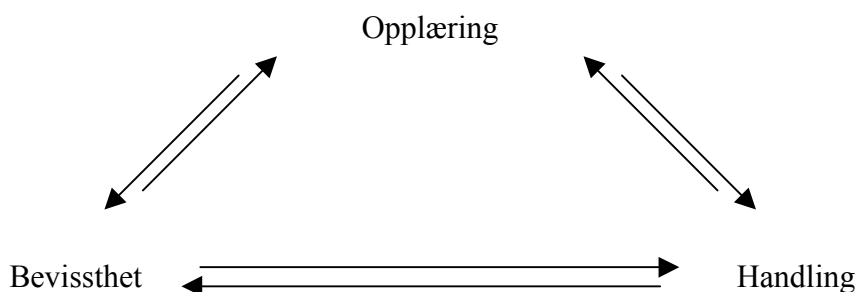
Det er lite realistisk å tro at alle disse tiltakene skal innføres samtidig. Det vil være hensiktsmessig å starte med de tiltakene man tror vil ha størst effekt for å forebygge utbrenthet, og konsentrere innsatsen om disse i en periode.

## 11 Konklusjon

Utbrenning tar til når summen av belastninger i jobb og privatliv blir for stor over en lengre periode, og utbrenthetsproblematikken er reell også i prosjektorganisasjoner. Undersøkelsen viser en rekke mulige årsaker til hvorfor utbrenningsprosessen kommer i gang, og i noen tilfeller leder til utbrenthet. Årsakene er i stor grad nokså generelle, men noen er knyttet til det å organisere arbeidet rundt prosjekter.

Gjennom prosjektet har sammenhengen mellom prosjektkultur og utbrenthet blitt tydelig. Vår undersøkelse har avdekket en prosjektkultur hvor det ikke er naturlig, og heller ikke akseptert å vise "svakhet". Det finnes for eksempel muligheter for å ta seg fri fra jobben, men dette er ikke nødvendigvis akseptert, og kan derfor være vanskelig å gjennomføre. Tar en fri vil dette bli oppfattet som om man ikke er sterk nok eller flink nok til å håndtere arbeidsoppgavene sine, og en er dermed ikke en aktuell kandidat for å gå inn i nye prosjekter. Bildet er ikke helt svart, for det finnes også områder hvor det er akseptert å si fra, og å vise "svakhet".

Når prosjektkulturen må endres for å kunne forebygge utbrenthet krever dette en kombinasjon av bevissthet, kunnskap og handling knyttet til temaet. All verdens rutiner og teoretiske muligheter vil ikke hjelpe dersom ikke kulturen støtter opp om dem. På samme måte er ikke en "sunn" kultur tilstrekkelig om man ikke har rutiner å støtte seg på i utøvelsen av denne. Figur 10 viser sammenhengen mellom bevissthet, opplæring og handling knyttet til utbrenthetsproblematikken, hvor de tre elementene gjensidig påvirker hverandre.



Figur 10: Sammenhengen mellom bevissthet, kurs og opplæring, og handling.

I rapporten foreslås en rekke tiltak for å forebygge utbrenthet (se oppsummering på sidene 36 og 37). Disse tiltakene vil ikke nødvendigvis være riktige for alle organisasjoner. En vurdering av hvert enkelt tiltak må foretas for den enkelte organisasjon ut fra lokale forhold. Som vi har påpekt kan noen av tiltakene føre med seg uheldige bieffekter. Videre er det lite realistisk å tro at alle tiltakene som er foreslått skal innføres samtidig. Det vil være hensiktsmessig å starte med de tiltakene man tror vil ha størst effekt for å forebygge utbrenthet, og konsentrere innsatsen om disse i en periode.

## 12 Videre arbeid

Prosjektet *Arbeidsmiljø og utbrenthet i prosjektorganisasjoner* (ArUP) har resultert i relativt konkrete forslag til tiltak for å forebygge utbrenthet i prosjektorganisasjoner. Like fullt er dette tiltak som er utviklet basert på studier av bedrifter og prosjekter og så langt ikke prøvd ut. Disse resultatene vil kunne utvides og støttes gjennom en *videreføring i videre forskning med følgende hovedelementer*:

- Utprøving av tiltakene i et lite antall prosjektorganisasjoner hvor en studerer implementerbarhet og effekt av tiltakene som er foreslått i denne rapporten.
- Benchmarking av organisasjoner som har utmerket seg med lav utbredelse av utbrenthet og relaterte problemer, for å finne beste praksis i prosjektorganisasjoner når det gjelder forebygging av utbrenthet. Her kan fokus rettes mot hvordan disse forvalter menneskelige ressurser og hvilke rutiner som brukes for prosjektorganisering og –gjennomføring. Vi ønsker å se om det er klare forhold i disse organisasjonskulturene, og derved i prosjektlederrollene, som reduserer omfanget av utbrenthet.

En slik videreføring vil vise implementerbarhet og effekt av de tiltakene vi har foreslått, samtidig som den vil kunne utvide listen over mulige tiltak for å forebygge utbrenthet i prosjektorganisasjoner. Videreføring som skissert her vil danne et godt grunnlag for å utvikle en håndbok/veileder for hvordan utbrenthet kan forebygges i prosjektorganisasjoner, basert på reelle erfaringer med praktisk bruk av tiltakene.



### 13 Referanser

- Adresseavisen, 23.07.99, *Jobber helsen av seg*,  
<http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article.jhtml?articleID=42634>
- Aftenposten, 11.04.99, *Flere blir utbrent i 30- og 40- årene*,  
<http://tux1.aftenposten.no/nyheter/iriks/d76762.htm>
- Aftenposten, 24.01.02: *Topp-utøvere på tomgang*.
- BA, 25.10.00, *In å være utbrent*,  
<http://www.ba.no/31/29/64/7.html>
- Bergens Tidende, 02.05.02: *Rekordutbetaling av sykepenger*.
- Bryman, A. (1988): *Quantity and Quality in Social Research*. London: Unwin Hyman.
- Chambers, G. J. (1989): *The individual in a matrix organization*, *Project management journal*, Vol XX, NO4, Desember.
- Cherniss, C. (1995): *Beyond burnout : helping teachers, nurses, therapists, and lawyers recover from stress and disillusionment*. New York: Routledge.
- Farber, B. (1983): *Dysfunctional Aspects of the Psychotherapeutic Role*. In: Farber, B. (1983, ed.): *Stress and Burnout in the Human Service Professions*. New York: Pergamon Press.
- Freudenberger, H. J. og Richelson, G. (1980): *Burn-out- The High Cost of High Achievement*, Anchor Press, Doubleday & Company, Inc.
- Gido, J. og Clements J. P. (1999): *Successful project management*. South-Western College Publishing.
- Hallsten, L. (1993): *Burning Out: A Framework*. In: Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (1993, eds.) *Professional Burnout – Recent Developments in Theory and Research*. Washington: Taylor & Francis.
- Holme, I. M. og Solvang B. K. (1996): *Metodevalg og metodebruk*, Tano.
- Karasek, R (1979): *job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*
- Kvale, S. (1996): *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Maslach, C. (1982): *Understanding Burnout: Definitional Issues in Analyzing a complex phenomenon*. In: Paine, W.S. (1982, ed.): *Job Stress and Burnout*. Beverly Hills: Sage.
- Maslach, C. og Jackson, S.E. (1986): *The Maslach Burnout Inventory. Manual* (2<sup>nd</sup> ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C. (1993): Burnout: A Multidimensional Perspective. In: Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (1993, eds.) *Professional Burnout – Recent Developments in Theory and Research*. Washington: Taylor & Francis.

Maslach, C. og Schaufeli, W.B. (1993): Historical and Conceptual Development of Burnout. In: Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (1993, eds.) *Professional Burnout – Recent Developments in Theory and Research*. Washington: Taylor & Francis.

Maslach, C. og Leitner M. P. (1999): *Sanningen om utbrändhet- Hur jobbet förorsakar personlig stress och vad man kan göra åt det*, Natur og Kultur.

Meier, S.T. (1983): Towards a Theory of Burnout. *Human Relations*, 36, pp. 899-910.

Nettavisen, 12.04.99, *20- åringar blir utbrent*,  
<http://www.nettavisen.no/servlets/page?section=2&item=159536>

Nettavisen, 06.06.01, *Stadig flere blir utbrent*,  
<http://www.nettavisen.no/servlets/page?section=2&item=59935>

Nettavisen, 01.10.01, *Rekordhøyt fravær blant unge*,  
<http://www.nettavisen.no/servlets/page?section=2&item=177885>

Nytrø, Kjell (1995): *Ansatte syn på sykefravær*. SINTEF IFIM

Pines, A.M. (1993): Burnout: An Existential Perspective. In: Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (1993, eds.) *Professional Burnout – Recent Developments in Theory and Research*. Washington: Taylor & Francis.

Rolstadås, Asbjørn (1997): *Praktisk Prosjektstyring*, Tapir forlag.

Roness, Atle (1995): *Utbrent?- Arbeidsstress og psykiske lidelser hos mennesker i utsatte yrker*, Universitetsforlaget.

Schaufeli, W. B., Maslach, C. og Tadeusz, M. (1993): *Professional Burnout- Resent Development in Theory and Reserch*, Taylor & Francis.

# **VEDLEGG 1**

## **Spørreskjema**

# Spørreundersøkelse om Utbrenthet i prosjektorganisasjoner



## A. BAKGRUNNSOPPLYSNINGER

### 1. Kjønn:

Mann  Kvinne

2. I hvilket år er du født?

### 3. Sivil status:

Gift  Samboer  Enslig  Skilt/separert  Enke/enkemann

4. Utdanning; høyeste grad?

### 5A. Forsørger du barn under 16 år?

Ja  Nei

5B. Hvis ja, hvor mange barn?

### 6A. Har du forøvrig et omsorgsansvar for noen, i hjemmet eller andre steder?

Ja  Nei

6B. Hvis ja, hvem har du omsorgsansvar for?

## B. JOBBRELATERTE SPØRSMÅL

7A. Hvor mange år har du jobbet i bedriften?

7B. Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?

### 8A. Stillingsstype du nå besitter, jobber du i:

Hovedsakelig i linje  Hovedsakelig i prosjekt  Kombinasjon, andel prosjekt:  %

***Hvis du de siste 2 årene hovedsakelig har arbeidet i linje, gå til spørsmål 8 E.***

### 8B. Hvis du jobber i prosjekt, jobber du da som (kryss av for alle aktuelle alternativer):

Prosjektleder  Delprosjektleder  Prosjektdeltaker

8C. Omtrent hvor stor andel av tiden i de 2 siste år har du jobbet i prosjekt?  %

### 8D. Har du i perioder i løpet av de siste 2 år kun jobbet i basisorganisasjonen?

Ja  Nei

8E. Omtrent hvor mange timer jobber du i snitt pr. uke?

8F. Hvor stor andel av din arbeidsdag oppfatter du går med til gjøremål av mer administrativ karakter, som , f.eks. møter, mail, administrasjon, osv.?  %

## B. HELSERELATERTE SPØRSMÅL OG SPØRSMÅL OM PRIVATLIVET

Her skal du svare på spørsmål relatert til hvor mange ganger du har hatt fravær de siste 2 år, og hvor lenge fraværet har vart. Med fravær menes fravær som skyldes en sykdomstilstand hos deg selv, og ikke annet fravær som permisjon, fravær på grunn av sykt barn eller lignende.

9. Hvor mange sykemeldinger med mindre enn 16 dagers varighet har du hatt i løpet av de siste 2 år?

10. Hvor mange sykemeldinger med en varighet mer enn 16 dager har du hatt i løpet av de siste 2 år?

11. I hvilken grad er disse utsagnene passende for din situasjon?

	Ja	Nei	Vet ikke
1 Jeg er generelt tilfreds med tilværelsen/livet mitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Livet mitt er stabilt og at jeg kan styre det selv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Jeg klarer å koble av etter jobb og i helgene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Privatlivet mitt er preget av tidspress og konflikter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Jeg føler jeg har anledning til å realisere mine ønsker i privatlivet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B. OPPLEVELSE AV ARBEIDSSITUASJONEN

12. Noen ganger går en på jobb selv om en er syk eller er i en tilstand der en er i tvil om en skulle gå. Er det situasjoner der du foretar en slik vurdering?

Ja  Nei

Hva kan være grunner til at du likevel går på jobben i slike situasjoner?

	Ja	Nei	Vet ikke
1 Jeg har tidsfrister som må holdes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Jeg er oppdratt slik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Ingen andre kan overta mine arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Det er så mye som må gjøres på jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Jeg føler ansvar for prosjektoppdraget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Jeg får dårlig samvittighet hvis jeg blir hjemme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 En bør gå på jobb hvis en ikke er ordentlig syk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Jeg føler lojalitet overfor kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Jeg føler forventninger fra leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Hvis jeg ikke står på, kan prosjektet/bedriften være truet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Det kan bli oppfattet som ansvarsløst å være hjemme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Redd for å miste egen posisjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Jeg er redd for å gå glipp av noe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Annet <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Hvis du ikke jobber i prosjekter, gå til spørsmål 16.*

13. Føler du at forholdet til din linjeleder blir tilstrekkelig ivaretatt i en prosjektorganisasjon?

Ja  Nei

14. Opplever du ofte konflikter mellom krav fra linjeledelsen og prosjektledelsen?

Ja  Nei

Hvis ja, hvorfor?

**15. Opplever du at prosjektarbeid gir:**

		Ja	Nei	Vet ikke
1	Høy status privat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Høy status i organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Karrieremuligheter i organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Karrieremuligheter når du skal bytte jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Har du inntrykk av at det aksepteres å ta seg fri fra jobb for å hvile ut etter hektiske perioder?**

Ja       Nei

Hvis ja:

Er det praktisk gjennomførbart?

Blir det benyttet?

**14.17. I litteraturen vises det til ulike kilder som leder fram til utbrenthet. Kan du si noe om hva du opplever kan være de viktigste kildene til utbrenthet i din organisasjon?**

		Ja	Nei	Vet ikke
1	Arbeidsoppgavene er for mange i forhold til avsatt tid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Arbeidsmengden er for stor i forhold til avsatt tid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Problemer med å mestre arbeidsoppgavene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Uklare rapporteringslinjer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Uklare forventninger til egen rolle i prosjekter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Stort personlig kontrollbehov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Manglende tilbakemelding for utført arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Gap mellom egne og bedriftens verdier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Mistrivsel på jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Vansker i privatlivet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Konflikt mellom ambisjoner og karrieremuligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Pålegges arbeidsoppgaver som er i strid med egne verdier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Liten mulighet for å påvirke egen arbeidssituasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Store krav til resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Store krav til inntjening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Andre grunner <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15.18. Oppfatter du selv å være i en arbeidssituasjon som vil kunne føre til utbrenthet?**

Ja       Nei

**19. Hva kjennetegner en god jobbsituasjon for deg?**

## 16-20. Hva kjennetegner din arbeidsplass i dag?

	Ja	Nei	Vet ikke
<b>1</b> Flere pågående prosjekter samtidig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1</b> Du har flere pågående prosjekter samtidig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b> Jobben din krever pendling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b> Det er stor reisevirksomhet i forbindelse med jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b> Prosjektteamet er samlokalisert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b> Jobben er avgrenset til normal arbeidstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6</b> Det forventes at du er tilgjengelig utenfor kjernetid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7</b> Du har dårlig samvittighet overfor familie pga. arbeidstiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8</b> Du føler at det er vanskelig å få <u>tiden</u> til å <u>strekke til</u> i forhold til <u>dine arbeidsoppgaver</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9</b> Du føler at det er vanskelig å få <u>tiden</u> til å <u>strekke til</u> i forhold til <u>din familie</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10</b> Du føler at det er vanskelig å få <u>tiden</u> til å <u>strekke til</u> i forhold til <u>ditt sosiale nettverk</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11</b> Tilgjengelige data- og kommunikasjons <b>hjelpemidler gir større press på fritiden</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>12</b> Arbeidsmiljøet er positivt og støttende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13</b> Du jobber så mange timer i løpet av uka at det kommer i konflikt med privatlivet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14</b> Du får normalt anledning til å ta ut normal ferie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>15</b> Du får ros og anerkjennelse for din arbeidsinnsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>16</b> Du får konstruktiv oppfølging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>17</b> Du opplever å ha tilstrekkelig informasjon i forhold til å utføre dine arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>18</b> Noen tar over dine arbeidsoppgaver ved sykefravær	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>19</b> Noen tar over dine arbeidsoppgaver når du er på reise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>20</b> Du opplever at ledelsen i bedriften er støttende i vanskelige situasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>21</b> Du har et sterkt engasjement for jobben din	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>22</b> Du opplever å ha innsikt i prosjektets/bedriftens mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>23</b> Du opplever at det jobbes mot prosjektets/bedriftens mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>24</b> Jeg har normalt anledning til å ta pauser i løpet av dagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>25</b> Du behersker arbeidsdagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>26</b> Du behersker arbeidsoppgavene dine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>27</b> Du har interessante arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Hvis du jobber i prosjekt, opplever du at dette gir

	Ja	Nei	Vet ikke
Høy status privat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Høy status i organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karrieremuligheter i organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karrieremuligheter når du skal bytte jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 21. Er noen av dine kolleger sykmeldt pga. utbrenthet?



Ja       Nei

Hvis ja, hva tror du årsaken kan være?



**22. Føler du at noen av dine kolleger står i fare for å bli sykmeldt pga utbrenthet?**

Ja       Nei

Hvis ja, hva tror du årsaken kan være?

**23. Hva tror du bedriften kan gjøre for å forhindre utbrenthet?**

**24. Hvilke forslag til tiltak mot utbrenthet kan du tenke deg vil fungere?**

**25. Hvilke elementer skal til for at du skal trives du best på jobben?**

**26. Hvor går smertegrensen, med hensyn til arbeidsmengde og mulighet for å håndtere dine arbeidsoppgaver effektivt, for antall prosjekter du deltar i samtidig?**

**27. Hva kjennetegner en god jobbsituasjon for deg?**

---

---

---

**26.** Synes du det er noen andre spørsmål vi burde ha stilt?

---



Vi takker for at du har tatt deg tid til å besvare disse spørsmålene. Dine svar vil hjelpe oss til å få ny kunnskap om dette temaet.

Vårt siste spørsmål til deg er:

Ønsker du å reservere deg mot å delta i intervju med en av våre forskere slik at vi får dybdekunnskap om temaet?

Ja

Nei

## **VEDLEGG 2**

# **Frekvensoversikt for spørreskjemaundersøkelsen**