

Kunskapssammanställning 2018:2

# Nya sätt att organisera arbete

– betydelsen för arbetsmiljö och hälsa





Kunskapssammanställning 2018:2

# Nya sätt att organisera arbete – betydelsen för arbetsmiljö och hälsa

**Nanna Gillberg**

Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan,  
Göteborgs universitet

ISSN: 1650-3171  
Omslagsfoto: Hans Alm  
Tryck: Danagård Litho 2018

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>7</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>8</b>
<b>Summary</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>14</b>
Material, frågeställningar och upplägg .....	14
Tre trender i det globaliserade och digitaliserade arbetslivet .....	15
<b>2. Arbetslivets individualisering och informalisering:</b>	
<b>var och en sin egen lyckas smed</b> .....	<b>21</b>
Arbetslivet individualiseras och informaliseras .....	21
Individens ansvar att göra sig anställningsbar .....	22
Individens ansvar att förverkliga sig själv genom arbete .....	23
Social kompetens och sociala nätverk: betydelsen av socialt kapital .....	24
Social organisering: samarbetets anspråk på tid och tillgänglighet .....	25
Synlighet: gränserna mellan professionell och privat sfär suddas ut .....	25
Individualisering, socialt nätverkande och informalisering: exemplen Arbetsförmedlingen, speed-dejting, mingel och jobbauditions .....	27
Sammanfattning .....	30
<b>3. Arbetslivets flexibilisering: gränsuppluckring och gränshantering</b> .....	<b>31</b>
Flexibiliseringen av arbetslivet .....	31
Flexibiliseringens uttryck och effekter: anställningsförhållanden, tid och rum .....	33
Förhållandet arbetstagare–arbetsgivare .....	34
Tid .....	38
Rum .....	40
Den agila organisationen: ett exempel .....	42
Sammanfattning .....	44
<b>4. Byråkratisering: mätning, granskning och målstyrning i offentlig verksamhet</b> .....	<b>46</b>
Arbetslivets byråkratisering .....	46
Granskning och mätning som styrmedel .....	47
Ökad administration .....	49
Sammanfattning .....	49

<b>5. Utmaningar för arbetslivets aktörer .....</b>	<b>51</b>
Ohälsa på den svenska arbetsmarknaden.....	51
Flexibilisering .....	52
Den "goda" flexibilitetens ojämna fördelning.....	53
Flexibiliseringen komplicerar arbetsmiljöarbete.....	54
Mer arbete och bristande tydlighet .....	55
Vem ska ta ansvar för det livslånga lärandet?.....	55
Individualiserad och social organisering: informalisering .....	56
Konsekvenser för olika grupper av fokuseringen på socialt kapital. 56	
Synlighet och möjlighet till återhämtning .....	57
Individuell flexibilitet och samordning .....	58
Byråkratisering.....	58
<b>6. Slutsatser och förslag.....</b>	<b>61</b>
Krav kontra resurser: transparens.....	61
Uppluckrade gränser, gränshantering och tydligt kommunicerade förväntningar.....	63
Anpassning av strukturer och regelverk till nya former av arbetsgivar- och arbetstagarförhållanden.....	64
Anpassning av styrformer och uppföljning efter verksamheter .....	65
Anpassning av fysiska arbetsmiljöer utifrån verksamhet .....	66
Hur kan arbetstagares behov av flexibilitet kombineras med arbetstagares behov av arbetstrygghet?.....	67
<b>Referenser .....</b>	<b>69</b>

# Förord

Arbetsmiljöverket har fått i uppdrag av regeringen att informera och sprida kunskap om områden av betydelse för arbetsmiljön. Vi publicerar därför kunskapssammanställningar där välrenommerade forskare sammanfattar kunskapsläget inom ett antal områden. Alla kunskapssammanställningar finns kostnadsfritt tillgängliga på Arbetsmiljöverkets webbplats. Där finns även filmer och presentationer från seminarierna som Arbetsmiljöverket arrangerar i samband med publicering av kunskapssammanställningarna.

En vetenskaplig granskning av denna rapport har utförts av professor emeritus Ulf Johanson, Karolinska institutet. Den slutliga utformningen ansvarar dock författaren själv för.

Projektledare för denna kunskapssammanställning vid Arbetsmiljöverket har varit Hannes Kantelius och Carin Håkansta. Vi vill även tacka övriga kollegor vid Arbetsmiljöverket som varit behjälpliga i arbetet med kunskapssammanställningen.

De åsikter som uttrycks i denna kunskapssammanställning är författarnas egna och speglar inte nödvändigtvis Arbetsmiljöverkets uppfattning.

**Ann Ponton Klevestedt**

Chef för enheten för statistik och analys  
Arbetsmiljöverket

# Sammanfattning

Digitalisering och globalisering har medverkat till att nya sätt att organisera arbete har etablerats och blivit vanligare. Denna kunskapssammanställning syftar till att identifiera och beskriva några av dessa. Syftet omfattar också att relatera de beskrivna organiseringsätten till arbetsmiljö och arbetsrelaterad hälsa samt att belysa vilka behov av och förutsättningar för arbetsmiljöarbete som uppstår till följd av organiseringen. Materialet har samlats in genom en bred litteratursökning som var utformad för att reflektera studiens syfte och frågeställningar. Utöver svensk och internationell akademisk litteratur ingår kunskapssammanställningar från Arbetsmiljöverket, Försäkringskassan och arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer samt SOU:er och medieinnehåll. Litteraturgenomgången visar att det finns tre utvecklingslinjer som utmärker organiseringen i dagens arbetsliv: *flexibilisering, individualisering och informalisering* och *byråkratisering*.

Flexibilitet lyfts i dagens arbetsliv fram som centralt för effektivitet, produktivitet och konkurrenskraft. *Flexibiliseringen* syns både i organiseringen av fysiska miljöer med flex- och aktivitetsbaserade kontor och i avregleringen av relationen mellan arbetsgivare och arbetstagarare. Det blir också vanligare med organiseringsformer som utmanar den etablerade normen om heltidsanställning hos *en* arbetsgivare, såsom tidsbegränsade anställningskontrakt och projektanställningar liksom lösningar med bemanningsföretag och inhyrd personal. Flexibiliseringen möjliggörs av tillgången till digital teknik och innebär att gränser mellan arbete och fritid blir mer flytande. Arbetstagarare behöver inte i samma utsträckning som tidigare vara tillgängliga i en fysisk arbetsmiljö eller på specifika tider. När gränserna blir otydligare ställs högre krav på den enskilda medarbetaren att själv sätta och kommunicera sina gränser.

*Individualisering* av samhället i stort märks i avreglering, i fokus på entreprenörskap som nyckeln till sysselsättning och tillväxt och i marknadsideal och nyliberala värderingar. Införandet av New Public Management-modeller i offentlig verksamhet är ett praktiskt uttryck för individualiseringens idéer och värderingar. Modellerna är lånade från privata näringslivet och kretsar kring ett kundtänkande. Individualiseringsnormer och -praktiker innebär en ansvarsförskjutning från det kollektiva till individen. Den enskilda arbetstagararen får då ett större ansvar för sin anställningsbarhet och karriärutveckling, och var och en förutsätts skapa och tillvarata sina egna möjligheter. Ansvaret omfattar att försörja sig men i allt högre



grad även att förverkliga sig själv genom arbete. I det flexibla och individualiserade arbetslivet ställs krav på överblick och långsiktig planering såväl som på rörlighet och förmåga att snabbt ställa om till nya omständigheter.

Individualiseringstrenden har ett nära samband med arbetslivets *informalisering*. Den manifesteras i att informella kriterier såsom personliga egenskaper och rätt inställning får större betydelse för tillgången till arbetsmarknaden, liksom social förmåga och personliga nätverk. Personliga kontakter beskrivs i det offentliga samtalet och från myndighetshåll som centrala för att nå framgång i arbetslivet, och arbetsgivare betonar vikten av att arbetstagare har social kompetens. Socialt kapital och informella kriterier blir därmed en del av kompetensbegreppet och kommer att spela roll i rekryteringsprocesser. Tillsammans med digital teknik bidrar fokuseringen på nätverkande och socialt kapital till att sammanföra den professionella och den privata sfären, och den gör att arbetstagare blir synliga för kolleger och chefer på fler arenor än tidigare. Betoningen på det sociala syns även i arbetslivets organisering kring samverkan och samarbete som medel för ökad kreativitet och innovation. Ett socialt arbets sätt kan höja den upplevda jobb kvaliteten, men om mejl, möten och mobiltelefoner tar för mycket tid i anspråk finns risk för att arbetstagarna inte hinner slutföra sina arbetsuppgifter under arbetstid.

Parallellt med flexibilisering, individualisering och informalisering pågår även en *byråkratisering* av arbetslivet med ökad formalisering och standardisering, kontroll, dokumentation och fokus på mätbara mål. Den nya vågen av byråkrati bygger på systematiska planerings-, styr- och kontrollverktyg, men till skillnad från föregående versioner presenteras den med hjälp av managementidéer och -terminologi. Byråkratiseringen syns tydligast i offentlig sektors anammande av New Public Management-modeller som effektiviseringsstrategi. I den dagliga verksamheten kommer byråkratiseringstrenden till uttryck i ökad administration, tillsyn, utvärdering, ackreditering, rankning och kvalitetssystem.

Flera av de beskrivna utvecklingslinjerna innebär ett ökat ansvar för den enskilda medarbetaren. Arbetstagarens kortsiktiga ansvar omfattar allt större krav på att vara proaktiv och definiera, planera och strukturera sitt eget arbete samt prioritera mellan olika arbetsuppgifter. Det mer långsiktiga ansvaret rör framförallt den egna arbetstryggheten, för i takt med försvagad anställningstrygghet behöver arbetstagaren göra sig anställningsbar genom kontinuerlig professionell utveckling och nätverkande. Arbetsgivaren behöver å sin sida säkerställa att kraven på arbetstagarna står i proportion

till resurserna som ges för att nå dessa krav. Betydelsen av detta understryks av att flexibla arbetsvillkor tycks medverka till mer arbete och fler arbetade timmar. I takt med att arbete blir mindre reglerat i tid och rum blir arbetstagare också mer synliga för den professionella sfären än tidigare. Detta innebär att arbetet är närvarande även utanför arbetet, vilket kan minska arbetstagarnas möjligheter till återhämtning. Dessa möjligheter kan även påverkas av kombinationen av social organisering och individuell flexibilitet som kännetecknar dagens arbetsliv. De beskrivna utvecklingslinjerna visar att arbetsgivare behöver vara tydligare när det gäller sina krav och förväntningar på arbetstagare i fråga om exempelvis arbetsbörda och tillgänglighet.

En viktig fråga för arbetslivets aktörer är hur modeller och idéer kan anpassas till de verksamheter där dessa implementeras. En annan fråga handlar om hur man kan förena delvis motstridiga krav och målsättningar som hör samman med de olika utvecklingslinjerna. Arbetsgivare behöver exempelvis utforma arbetet så att det går att förena individuell flexibilitet med social organisering och samordning, och de behöver också ta fram riktlinjer för detta. Att förena målsättningarna standardisering och flexibilitet är en annan viktig uppgift inom professionella sektorer såsom vård och utbildning.

# Summary

Digitalisation and globalisation have contributed to the emergence of increasingly common new ways of organising work. This research overview aims to identify and describe some of these trends. The aim also entails relating the identified organising trends to the work environment and, work-related health in order to describe needs and preconditions for work environment management caused by the trends. Material for the research overview has been collected through a broad literature search designed to reflect the aim and research questions of the study. In addition to Swedish and international academic literature, the material includes knowledge compilations from the Swedish Work Environment Authority, the Swedish Social Insurance Agency, employer- and employee organisations and Official Reports of the Swedish Government as well as media content. The literature review identifies three trends characteristic of organisation contemporary working life: *flexibilisation*, *individualisation* and *informalisation*, and *bureaucratisation*.

Flexibility is put forward as a pivotal aspect in contemporary working life to achieve efficiency, productivity and competitiveness. *Flexibilisation* is visible in the organisation of physical environments, with flex- and activity based offices, as well as in the deregulation of the employer-employee relationship. It is also becoming more common to organise work in ways that challenge the established norm of full-time employment with one employer, such as temporary employment contracts, project employment and staffing agency arrangements. Flexibilisation is enabled by access to digital technology and lead to increasingly fluid boundaries between work and leisure time. Employees are to a lesser extent than before required to be present in a physical work environment or at specific hours. As boundaries go from general and defined to individual and blurred, each employee becomes responsible for defining and communicating her/his own boundaries.

The overall *individualisation* of society manifests itself in deregulation, in the focus on entrepreneurship as key to employment and economic growth, and in market ideals and neoliberal values. Implementing New Public Management-models in the public sector is one example of ideas and values associated with the trend of individualisation being put into practice. The models have been borrowed from the private sector and are characterised by a strong customer orientation. Individualisation norms and practices imply a shift in responsibility from the collective to the individual. The individual employee is thereby given more responsibility for

managing her/his employability and career development, as well as to create and make use of opportunities. This responsibility includes livelihood and, increasingly so, self-realisation through work. In the flexible and individualised working life, the employee is expected to maintain an overview and conduct long-term planning while at the same time be mobile and able to quickly adapt to new circumstances.

The trend of individualisation is closely linked to the *informalisation* of working life. This trend is manifested in the growing importance of informal criteria for gaining access to the labour market, such as personal traits and the right attitude, social skills and personal networks. Personal contacts are depicted in the general debate and from public sector agencies as central to working life success and employers emphasise the importance of social skills in job applicants. Social capital and informal criteria thus become integrated in the notion of competence and come to play a part in recruitment processes. Digital technology, networking and social capital contribute to merging the professional and private spheres, making employees visible to colleagues and managers to a larger extent than before. Emphasis on social aspects is apparent also in the practices of organising work around teamwork and collaboration as means of increasing creativity and innovation. Social ways of organising work may lead to positive effects on the perceived job quality, but if e-mails, meetings and mobile phone use consume too much time, employees risk not finishing their work tasks within the regulated work hours.

In tandem with flexibilisation, individualisation and informalisation, there is also a trend towards increased *bureaucratisation* of working life, manifested in increased formalisation and standardisation, control, documentation, and focus on measurable goals. The new wave of bureaucracy is built around systematic planning, management and control tools but differs from previous versions by being presented with management terminology and ideas. Bureaucratisation is most evident in the adoption of the public sector of New Public Management-models as a way to increase efficiency. In daily activities, the bureaucratisation trend is expressed in increased administration, surveillance, evaluation, accreditation, ranking, and quality control systems.

Several of the described trends bring about increased responsibility for the individual co-worker. In the short term, employees are increasingly responsible for being proactive, defining, planning and structuring her/his own work, as well as prioritising between different work tasks. In the longer term, employees become increasingly responsible for employment security because when

it weakens, the employee must develop and maintain her/his own employability through continuous professional development and networking activities. Employers on the other hand, need to ensure that demands on employees and available resources are in proportion to one another. The importance of this balance is underlined by the tendency of flexible working conditions to be accompanied by work intensification and a greater number of work hours. As work becomes less regulated in time and space, employees also become more visible to the professional sphere than before. With increased visibility follows that work is present also outside of work, potentially affecting employees' opportunity for recuperation. Recuperation opportunities might also be affected by the combination of social ways of organising work and individual flexibility characteristic of today's working life. The depicted trends imply the need for increased clarity regarding the demands and expectations on employees, for example regarding workload and accessibility.

An important issue for actors in contemporary working life is how models and ideas can be adapted to the contexts where they are implemented. Another issue is that of how to unite partly contradictory demands and goals associated with the respective trends. Employers must for example design work in a way that unites individual flexibility with social organisation and coordination. Joining goals of standardisation and flexibility is another important issue in sectors such as healthcare and education.

# 1. Inledning

Denna kunskapssammanställning bygger på ett uppdrag från Arbetsmiljöverket att med utgångspunkt i befintlig forskning åskådliggöra hur nya sätt att organisera arbetslivet förhåller sig till arbetsmiljö och hälsa. I uppdraget ingår att beröra vilka krav nya organiseringsätt ställer på arbetsgivare när det gäller att agera för att främja hälsa och god arbetsmiljö samt motverka arbetsmiljörelaterad ohälsa. Nya sätt att organisera arbetslivet inkluderar såväl organiseringen av fysiska arbetsmiljöer och anställningskontrakt och -villkor som styrmodeller och reglering av arbetets utförande. Litteratursökningarna som ligger till grund för kunskapssammanställningen har specifikt riktats mot hur globalisering och digitalisering påverkar arbetslivets organisering. Målgrupper för kunskapssammanställningen är Arbetsmiljöverket, arbetsmarknadens parter, företagshälsovård och andra aktörer som är verksamma inom arbetsmiljöområdet.

## **MATERIAL, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH UPPLÄGG**

Kunskapssammanställningen är baserad på en litteraturgenomgång av aktuell forskning på området arbetslivets organisering när det gäller arbetsmiljö och hälsa, och den utgår från följande 6 frågeställningar:

1. Vilka trender och mönster går att urskilja när det gäller aktuella sätt att organisera? Finns organiseringsformer som blivit vanligare och i så fall vilka och var?
2. Vilka normer och värderingar är förbundna med de trender och mönster som uttrycks i sättet att organisera arbete på?
3. Vilka faktorer i arbetsmiljön kan tänkas påverkas av de aktuella sätten att organisera, samt varför och hur?
4. Vilka arbetsmiljörelaterade risker för ohälsa kan finnas kopplade till de nya organisationssätten? Vilka kan tänkas drabbas och på vilket sätt?
5. Vilka arbetsmiljöeffekter har de nya organiseringsätten utifrån ett genus- och mångfaldsperspektiv?
6. Vilka utmaningar för arbetslivets aktörer följer av de nya sätten att organisera arbete? Hur kan dessa hanteras?

Litteratursökningen inleddes brett med sökningar på temat det nya arbetslivet, arbetslivets digitalisering och arbetslivets globalisering.<sup>1</sup> Utgångspunkt för denna inledande litteratursökningsfas var frågeställning 1 tillsammans med den övergripande målsättningen att belysa aktuella och nya sätt att organisera arbete som växer fram jämsides med arbetslivets globalisering och införandet av ny teknik. Efter att ha sorterat resultatet av de inledande sökningarna efter återkommande mönster ringades tre övergripande trender in: *flexibilisering, individualisering och informalisering* och *byråkratisering*. De tre trenderna utgjorde en utgångspunkt och riktning för fortsatta mer avgränsade litteratursökningar på begrepp och fraser som identifierats som centrala inom respektive trend. Såväl svensk som internationell forskning omfattas i studien. För litteratursökningar bland akademiska texter och böcker har Google Scholar använts som sökmotor. Utöver akademisk litteratur har kunskapssammanställningar från Arbetsmiljöverket, Försäkringskassan och arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer samt SOU:er och medieinnehåll använts som underlag. Kunskapssammanställningen avgränsar sig till litteratur som är publicerad under 2000-talet.

Översikten omfattar 6 kapitel som är disponerade enligt följande: I kapitel 1 presenteras översiktens frågeställningar. Här sammanfattas också hur digitalisering och globalisering har bidragit till tre specifika trender i organiseringen av arbetslivet. I kapitel 2–4 presenteras i tur och ordning de tre trenderna flexibelisering, individualisering och informalisering och byråkratisering. Kapitel 5 ägnas åt de utmaningar och krav som arbetslivets aktörer ställs inför som en konsekvens av de nya organiseringsätt som beskrivits i föregående kapitel. I kapitel 6 presenteras slutsatser och förslag när det gäller arbetsmiljöarbete och hälsofrämjande insatser.

### **TRE TRENDER I DET GLOBALISERADE OCH DIGITALISERADE ARBETSLIVET**

Traditionellt har organiseringen i arbetslivet utgått från antagandet att arbetstagare har tillsvidareanställning på heltid hos en arbetsgivare som tillhandahåller lokaler där arbetstagarna under reglerad arbetstid utför sina arbetsuppgifter. I dagens arbetsliv är det ingen självklar premis för arbetets organisering. Var, när och hur liksom med och för vem man arbetar kan se ut på flera olika sätt.

---

<sup>1</sup> Sökningarna gjordes på svenska respektive engelska.

Globalisering och digitalisering är två processer som bidragit till att förändra premisserna för arbete och dess organisering. Såväl globalisering som införande av digital teknik har påverkat arbetslivet på sätt som gör att anställningsformerna förändras och de system för anställning, trygghet och omställning som etableras kommer löpande att utmanas [1,2]. Samtidigt som globalisering och ny teknik medför en rad nya möjligheter, uppkommer frågan om hur de nya förhållanden som följer på utvecklingen påverkar förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv. Med ett hållbart arbetsliv avses här ett långsiktigt gångbart arbetsliv som är utformat på sätt som förebygger att arbetstagare blir sjuka eller slits ut till följd av arbetsmiljöskäl. Till arbetsmiljö räknas såväl fysiska miljöer och organiseringen av arbete som faktorer såsom stress och trivsel. Betydelsen av ett hållbart arbetsliv understryks av att den svenska arbetsmarknaden befinner sig i ett generationsskifte med stora pensionsavgångar, där färre arbetstagare under kommande decennier kommer att behöva försörja fler. Detta förutsätter att arbetstagare blir kvar i arbetslivet längre. Förebyggande av arbetsmiljörelaterade utträden från arbetsmarknaden är således av vikt både på ett individuellt och på ett samhälleligt plan.

Med avstamp i globalisering och införande av digital teknik tar denna kunskapssammanställning sikte på tre utvecklingslinjer som är framträdande i organiseringen av det nya arbetslivet – *flexibilisering, individualisering och informalisering* och *byråkratisering*. Kunskapssammanställningen fokuserar på hur de kommer till uttryck i organiseringen av arbetslivet och vilka effekter de har för arbetstagare och arbetsgivare utifrån ett arbetsmiljö- och hälsoperspektiv.

I dagens arbetsliv framhålls flexibilitet som något centralt för konkurrenskraft. Strävan efter flexibilitet syns både i organiseringen av fysiska arbetsmiljöer – till exempel genom så kallade flexkontor eller aktivitetsbaserade kontor – och i regleringen av relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare, där det blir allt vanligare med organiseringsformer som utmanar den etablerade normen om heltidsanställning hos *en* arbetsgivare, till exempel tidsbegränsade anställningskontrakt och projektanställningar liksom bemanningsföretag och inhyrd personal. Enligt Allvin med flera (2013) kan omkring 47 procent av arbetstillfällena på den svenska arbetsmarknaden kategoriseras som låg- eller oreglerade i bemärkelsen att styrningen av dem är indirekt och att de ställer krav på enskilda personer att själva konstruera sina egna ramar [3]. Flexibilitet i fråga om när, var och hur arbete utförs är nära förknippat med arbetstagares tillgänglighet och gränshantering. Digital och mobil teknik möjliggör i högre utsträckning att arbete



utförs var och när som helst, vilket påverkar arbetstagares tillgänglighet i förhållande till arbetsgivare och luckrar upp gränsen mellan professionell och privat sfär [4,5,6,7]. Tidigare fanns tydligare och mer allmänna gränser mellan arbete och fritid och mellan privat och offentligt, men i takt med att de blir diffusa och individuella blir det i högre grad individens ansvar att dra och kommunicera sina egna gränser [4,8,9]. Forskning har belyst hur utsuddade gränser innebär upptrappade rollkonflikter för arbetstagare när de försöker balansera krav i och utanför arbetet [10,11,12].

Under de senaste decennierna har en individualisering av samhället i stort gjort avtryck på arbetsmarknaden. I arbetslivet har individualiseringen kommit till uttryck bland annat i en omfattande avreglering och fokus på entreprenörskap som nyckeln till sysselsättning och tillväxt. Individualiseringen artikuleras i marknadsideal och nyliberala värderingar, där individen fokuseras och kommersialiseras [13]. Ett konkret uttryck för dessa strömningar är organisering enligt New Public Management-modell, som i samband med den ekonomiska krisen under 1990-talet introducerades som ett sätt att kostnadseffektivisera verksamheter. New Public Management-organisering iaktas i privatisering av traditionellt offentliga verksamheter såsom skola, vård och omsorg. Ett annat uttryck återfinns i tillfälliga projektorganiseringar och ekonomistyrning i såväl privat som offentlig verksamhet [14]. Influensen av nyliberala idéer och marknadsideal innebär en ansvarsförskjutning från det kollektiva till individen. Ett större ansvar läggs på den enskilda arbetstagaren att göra sig anställningsbar och ombesörja sin karriär [15,16,13,17]. Individens förmåga att planera och organisera sin tid och sina arbetsuppgifter blir också viktigare [4,8,15,18,17].

Med individualiseringen av arbetslivet följer att informella kriterier får ökad betydelse för tillgång till och framgång på arbetsmarknaden. Organisering sker med flexibilitet för ögonen, ofta i nätverk och projekt, där förmågan att anpassa sig till och fungera socialt (passa in) i olika situationer blir viktig. Sociala nätverk, socialt kapital<sup>2</sup> och social kompetens inkorporeras i kompetensbegreppet och får betydelse i rekryteringsprocesser. En annan sida av informaliseringen i arbetslivet är relaterad till de uppluckrade gränser mellan privat och professionell sfär som möjliggjorts och blivit en effekt av digitala och sociala medier.

---

2 Socialt kapital används här i Håkansson's (2011, s. 12) bemärkelse: "tillgångar i form av relationer".

Utöver flexibilisering, individualisering och informalisering kännetecknas dagens arbetsliv också av byråkratisering, en trend som i huvudsak går i motsatt riktning. Flexibiliserings-, individualiserings- och informaliseringsdiskurserna betonar kreativitet och innovation genom självbestämmande och flexibilitet, medan byråkratiseringsdiskursen poängterar efterlevnad av centralt formulerade standarder, målstyrning och nyckeltal. Individualisering och byråkratisering kan sägas representera två sidor av det mynt som består av New Public Management-organisering. I likhet med övriga tre utvecklingslinjer kan byråkratiseringen hänföras till arbetslivets digitalisering och ökade globalisering. Digitaliseringen möjliggör och medverkar till utökad dokumentation, kontroll och övervakning [19], och växande global konkurrens innebär att det svenska arbetslivet ställs inför krav på kontinuerliga effektivitets- och produktivitetshöjningar. New Public Management-styrning är ett försök att tillmötesgå sådana krav [20,21], liksom ökad dokumentation, slimmade organisationer och implementering av verksamhetsstrategier såsom lean<sup>3</sup> inom till exempel tillverkningsindustrin [22,23,24] och sjukvården [25,26,27].

Hand i hand med framväxten av nya organiseringsformer löper utvecklingen av normer och värderingar. De är förknippade med arbete och arbetets utförande liksom med ansvarsfördelning mellan arbetsmarknadens parter.

Av ovanstående introduktion framgår att två utvecklingslinjer – flexibilisering respektive individualisering och informalisering – överlappar och förstärker varandra medan den tredje – byråkratisering – utgår från normer och yttrar sig i praktiker som avviker från de tre första. I fokus för denna kunskapssammanställning står således tre delvis överlappande och delvis motstridiga utvecklingslinjer. Var och en av dessa inbegriper en uppsättning praktiker och underliggande normer, värderingar och antaganden som tillsammans producerar specifika förutsättningar i arbetslivet.

Kunskapssammanställningens övergripande syfte är att identifiera och beskriva de utvecklingslinjer som blivit framträdande i

---

<sup>3</sup> Lean handlar om att effektivisera verksamheters produktionsprocesser genom att ta bort alla delar av processerna som inte skapar värde för konsumenten. Tanke- och arbetssättet introducerades först i tillverkningsindustrin. Med standardiserade arbetssätt och anpassning av personal och produkter efter behovet i varje givet ögonblick (t.ex. fluktuationer i kundefterfrågan mellan olika tidpunkter på dygnet eller året) syftar lean till att öka produktivitet och flexibilitet och effektivisera resursutnyttjande.

organiseringen av arbetslivet i takt med att detta rört sig mot ökad globalisering och digitalisering. I kunskapssammanställningens syfte ingår att åskådliggöra hur ändrade praktiker och normer kommer till uttryck liksom visa hur dessa förhåller sig till arbetsbörda och stress samt till möjligheten att återhämta sig och ha kontroll över sin arbetssituation. De beskrivna förhållandena sätts vidare i relation till de utmaningar som arbetsgivare ställs inför och till förutsättningarna för att möta framtidens krav.

De beskrivna utvecklingslinjerna är förbundna med specifika styrformer. Dessa styrformer utgör en väsentlig del i organiseringsätten genom att reglera och kontrollera arbetstagares beteenden, prioriteringar och arbetssätt så att de ska harmoniera med organisationens målsättningar. Merchant och Van der Stede (2007) delar in styrningsformer i fyra distinkta men överlappande huvudkategorier:

- resultatstyrning
- handlingsstyrning
- personalstyrning
- kulturell styrning [28].

Resultatstyrning handlar om att utvärdera och belöna arbetstagare efter deras resultat i förhållande till de mål som organisationen satt upp. Måluppfyllelsen fokuseras och arbetstagaren uppmuntras att själv identifiera och välja de arbetssätt som mest effektivt levererar önskade resultat. Handlingsstyrning är den mest direkta av de fyra styrningsformerna, då den tar sikte på att kontrollera och reglera arbetstagares handlingar. Strikt handlingsstyrning innebär i regel att arbetstagare har begränsat mandat att fatta egna beslut. Personalstyrning syftar till att få arbetstagaren att reglera sitt beteende efter organisationens mål genom att motivera och kommunicera att arbetsgivaren ser på arbetstagaren som kapabel, ärlig och hårt arbetande. Kulturell styrning tar sikte på att kolleger reglerar, kontrollerar och påverkar varandras beteende. Denna styrningsform kan därmed sägas kretsa kring social kontroll.

Styrningsformerna kan särskiljas med utgångspunkt i indelningen direkt respektive indirekt styrning. Resultat- och handlingsstyrning bygger i högre grad på direkt styrning medan styrningen i kulturell styrning och personalstyrning är mer indirekt. Trenderna för organisering av arbetslivet som beskrivs i denna kunskapssammanställning kännetecknas av olika styrningsformer. Flexibilisering, individualisering och informalisering utmärks av de mer indirekta styrningsformerna personalstyrning och kulturell

styrning. Byråkratiseringstrenden är istället associerad med formell styrning i form av såväl resultatstyrning som handlingsstyrning. De fyra styrningsformernas användning och konsekvenser tas upp löpande i den fortsatta texten.

## 2. Arbetslivets individualisering och informalisering: var och en sin egen lyckas smed

### ARBETSLIVET INDIVIDUALISERAS OCH INFORMALISERAS

De senaste decennierna har sett en trend mot ökad individualisering av samhället i stort, jämsides med starkare marknadsideal och nyliberala värderingar. Denna trend har som nämnts i inledningskapitlet kommit till uttryck i att marknader och verksamheter har avreglerats och att entreprenörskap lyfts fram som nav för tillväxt och sysselsättning. I arbetslivet märks individualiseringstrenden bland annat i individuell lönesättning, nätverkande som modell för arbetslivsframgång och portföljkarriärer<sup>4</sup>. Marknadsideal syns i kommersialiseringen av individen där arbetstagaren förväntas göra sig synlig och arbeta på sitt eget personliga varumärke [29]. Förmågan att sälja och marknadsföra sig själv och sin kompetens beskrivs i olika sammanhang som avgörande för att göra karriär och ibland (minst) lika viktig som kompetensen i sig [30]. I vissa yrkeskategorier (till exempel för konsulter) utgör teknisk kompetens endast ena halvan i kompetensinnehållet, och social kompetens är den andra, lika betydelsefulla [31].

Som en konsekvens av individualiseringstrenden får informella kriterier såsom personliga egenskaper och rätt inställning allt större betydelse i rekryteringsprocesser, liksom social förmåga och personliga nätverk. Fokuseringen på att uppfattas som rätt person för ett jobb, utifrån informella kriterier, syns exempelvis i tillvägagångssättet att rekrytera genom auditions och jobbingel.<sup>5</sup> Tidigare var det förbehållet arbetstillfällen inom underhållningsbranschen men nu har även hotellkedjor, caféer, sälj företag, IT-företag och järnvägsföretag börjat tillsätta tjänster med auditions som urvalsverktyg. Samma trend syns i begreppsapparaten kring kompetensförsörjning, där arbetstagare

---

4 Där en rad tillfälliga anställningar eller projekt tillsammans bildar karriären.

5 <http://www.gp.se/nyheter/ekonomi/showtime-för-jobb-på-lager-157-1.4658032> hämtad 2017-09-22, publicerad 2017-09-21, <http://www.expressen.se/gt/ledare/audition-for-jobb-en-trend-som-haller-i-sig/> hämtad 2017-09-22, publicerad 2014-01-27, <https://www.kollega.se/nya-former-av-rekrytering> hämtad 2017-09-22, publicerad 2015-03-09

och arbetssökande allt oftare refereras till som talanger och där talent management blivit ett uppmärksammat område bland både forskare och praktiker [32].

Betoningen av personliga kontakter för inträde i arbetslivet är ett exempel på det socialas betydelse för karriärutveckling, och andra exempel är arbetsgivares efterfrågan på social kompetens och bedömningen av arbetstagare utifrån deras position i ett socialt sammanhang. Att ha rätt nätverk och uppfattas som social på rätt sätt ökar trovärdigheten för den arbetssökande. Det sociala infogas därmed i kompetensbegreppet och får betydelse vid rekrytering. I diskussioner om rekrytering lyfts begreppet matchning fram både politiskt och från arbetsgivarorganisationer. Matchningen beskrivs som en process där ett arbetstillfälle och arbetstagare med rätt kompetens sammanförs, men det utvidgade kompetensbegreppet innebär att även informella kriterier hamnar i fokus för denna matchning. Rekryterare söker vid sidan av yrkesmässig kompetens även en person som passar in i organisationen [33].

### **INDIVIDENS ANSVAR ATT GÖRA SIG ANSTÄLLNINGSBAR**

Marknadstänkandet i arbetslivet medför att den enskilda arbetstagaren ses som en aktör och produkt på en marknad. Ansvaret för att marknadsföra och utveckla denna produkt ligger i ökande utsträckning på arbetstagaren. Ansvaret för marknadsföringen innebär att arbetstagaren behöver göra sig synlig för potentiella arbetsgivare. Synlighet utgör en viktig del i anställningsbarheten och är ofta en förutsättning för att få denna bedömd. I den individualiserade arbetslivsdiskursen märks det i fokuseringen på den enskilda arbetstagarens ansvar att göra sig anställningsbar [13]. Anställningsbarhet snarare än anställningstrygghet, blir utgångspunkten för arbetstagarens arbetstrygghet [34,35]. Anställningsbarhetsbegreppet omfattar praktiskt att vara flexibel och tillgänglig i relation till arbetsgivare samt att anpassa sig till arbetsmarknadens skiftande krav [36,37]. I begreppet ingår också kontinuerlig kompetensutveckling, vilket ofta kallas för livslångt lärande [8]. Var och en är sin egen lyckas smed, förväntas ha ett driv och vara en entreprenör. Entreprenörskap och entreprenörer lyfts fram som lösningen på arbetslöshet och som det som ska leverera tillväxt och jämlikhet i arbetslivet [38]. I det flexibla och individualiserade arbetslivet ställs krav på att ha överblick och planera långsiktigt såväl som på att vara rörlig och ha förmåga att snabbt ställa om till nya omständigheter. Den komplexa kravbildens sammanfattas av Hanson (2004) i begreppet självförvaltandets kompetens [39]. I detta begrepp omfattas de färdigheter som krävs för att framgångsrikt navigera i en arbetskontext, som i många

avseenden kännetecknas av frånvaro av givna ramar. Utöver ansvaret för arbetet i sig (att vara effektiv och produktiv och hålla hög kvalitet) ingår här även ansvar för den egna personen (när det gäller utveckling och välbefinnande) och ansvar för livssituationen i stort (rörande exempelvis samhällstillhörighet och social identitet). Självförvaltandet innebär således omfattande krav på att planera och strukturera tillvaron liksom identifiera vad som behöver göras för att på kort och lång sikt förbli konkurrenskraftig på en marknad. Individerna har alltså höga krav på sig att själv identifiera, definiera och strukturera sina arbetsuppgifter, men det ställs även höga krav på flexibilitet och förmåga att snabbt ställa om [40].

Förmågan att förena dessa stundtals motstridiga krav beror på individens egenskaper och organisatoriska färdigheter men också på arbetsmiljön och arbetsvillkoren i omgivningen, till exempel i vilken mån arbetstagaren själv har kontroll över arbetets utförande. Det har också betydelse om de krav som arbetet medför står i proportion till resurserna som ges för att kunna leva upp till kraven [41,42].

### **INDIVIDENS ANSVAR ATT FÖRVERKLIGA SIG SJÄLV GENOM ARBETE**

Individualiseringens praktiker vilar på värderingar och normer där individen är sin egen lyckas smed med ansvaret för att skapa och tillvarata möjligheter. Detta innebär att individen ska säkerställa sin försörjning genom ett arbete, men också större förväntningar på att personen ska ombesörja sitt eget självförverkligande genom arbete. Synen på arbete utvecklas i individualiseringsdiskursen från arbete som en försörjningskälla till arbete som ett självförverkligandeprojekt [43,44,45]. Att arbetet ska vara roligt, utvecklande och meningsfullt konstrueras som norm. Att trivas med sitt jobb kan i olika sammanhang framställas som såväl en rättighet som en skyldighet. Forskning från detaljhandeln illustrerar att starkt positiva känslor som är knutna till arbetet kan uppfattas som en skyldighet [46]. Arbetstagare betonar i denna studie vikten av att älska sitt jobb och uttrycker att den som inte gör det borde söka sig någon annanstans. Normen att tycka om sitt jobb och se det som sitt intresse kan dock göra det svårt att stänga av arbetet utanför arbetstid. När arbetet uppfattas som en persons (förväntade) intresse blir det också lätt att rationalisera närbarhet och uppkoppling för kunder, kolleger och arbetsgivare även utanför arbetstid [47].

Synen på arbete som vägen till självförverkligande relaterar också till normer kring karriärbegreppet. Innebörden i begreppet "göra karriär" ändras och vidgas, från att referera till en förutsägbar vertikal progression hos en eller ett fåtal kronologiskt ordnade arbetsgivare, till att omfatta entreprenöriella karriärer

av portföljmodell. I de nya karriärformer som etableras blir organisationslojalitet mindre viktig. Organisationstillhörighet blir något tillfälligt, ett avgränsat projekt i det mer beständiga som utgörs av det individuella ansvaret att hålla sig ständigt anställningsbar [48]. Arbetsvillkoren för yrkeskategorier såsom kulturarbetare [49,50] och akademiker [51] förutsätter ofta att individen växlar mellan olika uppdrag för att kunna försörja sig. Växlingen mellan uppdrag förutsätter i sin tur nätverkande och synlighet, vilket är området för nästa avsnitt

### **SOCIAL KOMPETENS OCH SOCIALA NÄTVERK: BETYDELSEN AV SOCIALT KAPITAL**

Statistiska centralbyråns och Svenskt Näringslivs rekryteringsbarometer konstaterar att kontakter är avgörande för att få jobb. Tidningen Karriär slår fast att "meriter väger lätt" vid rekrytering.<sup>6</sup> Arbetsgivare vittnar också om att informella kriterier såsom personlighet och rätt inställning har fått större betydelse vid rekrytering.<sup>7</sup> Det finns två svenska avhandlingar som fokuserat på arbetsvillkor för skådespelare respektive forskarstuderande. I dessa tecknas liknande bilder – socialt kapital uppfattas som viktigare än formella meriter för möjligheten att försörja sig som det man är utbildad till [50,51]. Förutsättningarna för att på dessa villkor kunna ta sig in och vidare i arbetslivet varierar med tillgång till nätverk, position i en organisation, bransch och yrke – faktorer som i sin tur relaterar till kön, klass, etnicitet och ålder. Flera av flexibiliseringens organiseringsformer har betydelse för och kan hänföras även till informaliseringorganisering. För exempelvis frilansarbetare och verksamma i den plattformsbaserade gigekonomin har nätverkande och sociala kontakter ofta central betydelse för att säkra nästa uppdrag och skapa kontinuitet i uppdragsflödet. Såväl digitaliseringen som den ökade globaliseringen av arbetslivet medverkar till att göra arbetskraften rörlig och arbetsprocesser och -relationer nätverksbaserade [52], vilket i sin tur förstärker betydelsen av sociala nätverk och social kompetens. I och med nätverksorganisering och projektkonstellationer kommer social kompetens att i växande grad handla om att snabbt kunna ställa om till olika och ofta skiftande sociala miljöer och situationer. Att göra sig synlig för arbetsgivare kan

---

6 <http://www.tidningenkarriar.se/Arkivet/2013/5/Sju-av-tio-jobb-tillsatts-via-kontakter/> Ann Marie Bergström och Emmeli Nilsson publicerad 2013-06-04, hämtad 2017-04-27.

7 <http://www.gp.se/nyheter/ekonomi/formella-meriter-och-personlighet-1.843456> hämtad 2017-07-18, publicerad 2011-08-15. Åsa Brevinge, Formella meriter och personlighet, Göteborgs-Posten.



för exempelvis kulturarbetare vara en primär strategi för att hantera osäkra arbetsvillkor och kortsiktighet [50].

### **SOCIAL ORGANISERING: SAMARBETETS ANSPRÅK PÅ TID OCH TILLGÄNGLIGHET**

Att arbetstagares sociala förmåga beskrivs som central för karriärframgång kan kopplas till det digitala arbetslivets organisering kring samverkan och samarbete. I dagens arbetsliv skildras samarbete och kommunikation som medel för att nå målen kreativitet och innovation. Medan förbättrad kommunikation kan ha positiva effekter på kreativitet och upplevd jobbkvalitet finns även potentiellt problematiska effekter med ett socialt arbetssätt. Enligt en nyligen redovisad amerikansk studie [53] tär kommunikationen och samarbetet på möjligheterna att få arbete gjort under arbetstid. Mejlkommunikation, möten och mobiltelefoner tar så mycket tid i anspråk att arbetstagare måste ta med jobbet hem för att hinna med sina arbetsuppgifter. En tidsstudie utförd av det svenska konsultföretaget Ming Company visade att 45 procent av de medverkande kontorsanställdas arbetstid gick åt till olika former av kommunikation, till exempel spontansamtal, e-post och telefonsamtal [54].

Den sociala organiseringen kompliceras av att den kombineras med individuell flexibilitet. Samordningen av individuella arbetsinsatser i arbetslag kan leda till upplevda krav på att ständigt vara tillgänglig. Kombinationen av social och individuell organisering kan därigenom bidra till stress och försvåra återhämtning. Enligt en avhandling om organisering av arbete i den kunskapsintensiva tjänstesektorn finns fortfarande en stark norm om arbete som synonymt med närvaro på kontoret, vilket leder till att många inställer sig på kontoret under ordinarie arbetstid även när teknik och arbetsuppgifter möjliggör arbete på distans. Betoningen av teamarbete kan bidra till samma tendens, menar Trygg (2014) [47].

### **SYNLIGHET: GRÄNSERNA MELLAN PROFESSIONELL OCH PRIVAT SFÄR SUDDAS UT**

Vid sidan av tidsmässiga och rumsliga aspekter av gränsuppluckring finns även en social dimension som rör gränserna mellan arbete och fritid och mellan professionell och privat sfär. Såväl organiseringen av fysiska miljöer i aktivitetsbaserade kontor som arbetstagares närvaro i sociala nätverk på internet aktualiserar frågor om synlighet och tillgänglighet samt gränsdragning mellan en professionell och privat sfär.

Närvaron i sociala nätverk på internet innebär för många att den privata och yrkesmässiga sfären möts på en gemensam arena [55]. Ett exempel är när arbetstagare skickar vänförfrågningar till kolleger och chefer i sociala nätverk eller accepterar sådana förfrågningar. När de två världarna förenas blir arbetsgivaren synlig för personer i den yrkesmässiga sfären på ett nytt sätt, och information om arbetsgivaren blir tillgänglig som den professionella sfären inte skulle ha haft tillgång till om det inte vore för sociala medier [56]. Arbetstagaren får ett socialt sammanhang som i den fysiska verkligheten inte är synligt för chefer och medarbetare. Detta sociala sammanhang kan leda till en uppfattning om den individuella arbetstagarens person och livsstil [57]. Enligt en undersökning gjord av Stockholms Handelskammare<sup>8</sup> fäster arbetsgivare vikt vid "online-rykte" när de rekryterar nya medarbetare. Bakgrundskontroller av sökandes beteende på digitala plattformar och i sociala medier rapporterades ha betydelse för vem som rekryterades, och 34 procent av arbetsgivarna uppgav att de sorterade bort kandidater baserat på sådana kontroller.

Sociala nätverk på internet medför att gränsen mellan den privata och professionella sfären luckras upp, och de skapar behov av aktiv gränshantering [58]. I den fysiska världen kan tid och rum användas för att undvika att professionell och privat sfär sammanförs, men denna möjlighet är mycket begränsad i sociala nätverk på internet [57]. Medvetenheten om att vi hela tiden är eller kan vara synliga för arbetsgivare och kolleger innebär också en kontrollfunktion och kan påverka vårt beteende. Genom våra sociala interaktioner är arbetet alltså närvarande även när vi inte arbetar, och det är införlivat i vårt sociala umgänge och våra mentala processer också utanför arbetet. Möjligheten att under ledig tid stänga av arbetet beror på upplevda och/eller explicit uttryckta förväntningar på att luckra upp gränserna mellan arbetstagarens personliga och professionella sfär, till exempel genom att vara vän med kolleger och chefer i sociala medier.

Till skillnad från de välutforskade områdena arbete och fritid respektive arbete och familj finns förhållandevis få studier som fokuserar på arbetstagares gränshantering utifrån dimensionen professionellt och privat (för ett undantag se Siegert, 2015) [55]. Tidigare studier om gränshanteringspraktiker i sociala nätverk på internet har ofta fokuserat på universitetsstudenter [59,60], och mycket få studier gäller den mer eller mindre frivilliga användningen av digitala medier i en arbetskontext [55,61]. Det fåtal

---

<sup>8</sup> *Sociala medier sällar bort fler vid rekrytering.* Stockholms Handelskammares Analys 2017-01

empiriska studier som gjorts visar bland annat att interaktion med arbetskontakter i sociala nätverk används som ett sätt att avancera i karriären och bli mer personlig med arbetskontakter [62], och att arbetstagare hanterar samtidiga personliga och professionella publiker i sociala nätverk genom att begränsa och kontrollera innehållet i den information som de publicerar i dessa [56].

### **Individualisering, socialt nätverkande och informalisering: exemplen Arbetsförmedlingen, speed-dejting, mingel och jobbauditions**

Enligt företaget Insightlab, som sysslar med "Framtidsanalys inom HR, Organisation & Ledarskap", kommer organisationers HR-funktioner i växande utsträckning att arbeta med casting liknande den som finns i filmbranschen [63]. Individualiseringens och informaliseringens arbetsliv innehåller redan flera inslag som lånats från underhållningsbranschen. Till sådana hör rekryteringsformer såsom auditions, och begrepp såsom talent management<sup>9</sup>, som flitigt används både i och utanför den akademiska sfären i diskussioner om kompetensförsörjning. Tillvägagångssättet att anordna auditions där arbetssökande uppträder inför en jury har i individualiseringens fotspår spritt sig från underhållningsbranschen till serviceyrken i andra delar av arbetslivet. Cafédjor, hotellkedjor och arkitektbyråer hör till de arbetsgivare som idag tillämpar auditions som urvalsverktyg. Andra okonventionella rekryteringsformer är mingel och speed-dejting. Jobbmingel anordnas bland annat för att rekrytera förskollärare,<sup>10</sup> och speed-dejting arrangeras ibland i samarbete med Arbetsförmedlingen och används av arbetsgivare såsom Regeringskansliet, Ikea, Nordic Choice Hotels och hemtjänsten.<sup>11</sup> Såväl auditions som speed-dejting liknar till uttrycket TV:s realitygenre, där arbetssökande precis som deltagarna i reality-TV-format får presentera sina konkurrensfördelar kort och kärnfullt

---

9 Begreppet omfattar kompetensförsörjning och kompetensutveckling och fokuserar på hur man rekryterar och behåller personal med rätt kompetens och förmågor.

10 <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=104&artikel=5481439> publicerad 2013-03-21, hämtad 2017-11-06

11 <http://www.na.se/orebro-lan/orebro/ikea-rekryterar-40-tal-sommarjobbare-till-orebrobutiken-med-speed-dating> publicerad 2017-03-17, hämtad 2017-11-06  
<https://www.svd.se/framtidens-rekrytering--speed-dejting> publicerad 18 juni 2012, hämtad 6 november 2017 <http://www.publikt.se/artikel/speeddating-ska-bredda-rekryteringen-15196>, publicerad 2012-11-27, hämtad 2017-11-06

<http://www.mynewsdesk.com/se/nordic-choice-hotels/pressreleases/lyckad-rekryteringsdag-gav-40-nya-praktikplatser-med-moeglighet-till-jobb-836372> publicerad 2013-02-12, hämtad 2017-11-09

<https://www.hd.se/2015-04-20/speeddating-for-vardjobb> publicerad 2015-04-20. Hämtad 2017-11-09

inför en arbetsgivare eller kamera. I sammanhang där auditions, mingel och speed-dejting används som urvalsverktyg framhålls betydelsen av att hitta inte bara en kompetent medarbetare utan också rätt person. I fackförbundet Unionens medlemstidning Kollega lyfts vikten av magkänsla fram, och after work-mingel skildras som ett effektivt sätt för rekryterare att bilda sig en uppfattning om huruvida en person är rätt för arbetsplatsen.<sup>12</sup> De nya rekryteringsmetoderna beskrivs av bland annat Arbetsförmedlingen som ett sätt att underlätta rekrytering av personer som med traditionella metoder har svårt att komma in på arbetsmarknaden.

Arbetsförmedlingen tillhandahåller ett illustrativt exempel på utvecklingen mot ökad individualisering och betoning av socialt kapital för arbetslivsinträd och karriärutveckling. På Arbetsförmedlingens hemsida uppmuntras användningen av kontakter utan förbehåll. Besökaren möts av budskapet att tillgång till arbetsmarknaden går via kontakter och att arbetstillfällen i många fall tillsätts informellt. Personliga nätverk lyfts fram som "genvägen in i företaget" och informella kriterier fastslås vara lika viktiga för arbetsgivare som formella. I Arbetsförmedlingens tidning Platsjournalen får arbetssökande rådet att bli vänner med personer med stora nätverk eftersom "jobbet som aldrig annonseras ut kan bli ditt med de rätta kontakterna. Bit ihop och ge dig ut i minglet".<sup>13</sup> På Arbetsförmedlingens hemsida finns även tips på hur man kan kartlägga och utöka sitt eget nätverk samt söka efter användbara kontakter på Facebook och LinkedIn. Arbetssökande föreslås också twittra och visa sin potential "på djupet" genom att blogga. Det sociala betonas både i bemärkelsen att ha socialt kapital i form av nätverk och i bemärkelsen att ha social förmåga. Under fliken "tips och råd" får läsaren en lektion i att mingla och småprata. Att kunna kallprata före anställningsintervjun sägs enligt ospecificerad "ny amerikansk forskning" öka sannolikheten för att få ett visst jobb. "Gör motparten till huvudperson" och fråga till exempel "Hur har din dag varit?", tillhör de råd som arbetssökande får.<sup>14</sup> Under samma flik återfinns även rubriken "Personligt varumärke". Där får arbetssökande via ett videoklipp lära sig att

---

12 <https://www.kollega.se/nya-former-av-rekrytering> publicerad 2015-03-09, hämtad 2017-11-09

13 <http://www.tidningenkarriar.se/Arkivet/2013/5/Sju-av-tio-jobb-tillsatts-via-kontakter/> Ann Marie Bergström och Emmeli Nilsson publicerad 2013-06-04, hämtad 2017-04-27.

14 <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Tips-och-rad/Nyheter/Nyheter-for-Arbetssokande/2017-02-10-Kallprat-kan-forbatta-dina-jobbchanser.html> Tina Harr, publicerad 2017-02-10, hämtad 2017-04-27.

hitta sitt personliga varumärkes kärnvärden.<sup>15</sup> I Platsjournalens artikel "Maxa din karisma" ges arbetssökande råd om hur de förmedlar utstrålning. Den blyga kan exempelvis titta på näsroten istället för i ögonen för att efterlikna karismatiska personer, som, enligt artikeln, ofta "vågar hålla kvar blicken". Kvinnor får rådet att "tala på utandning och på så sätt sänka rösten" för att få "samma bärkraft" som män, vars stämband "vibrerar långsammare, vilket skapar ett röstläge som vi uppfattar som behagligare".<sup>16</sup>

Att chansen att få ett jobb och avancera i arbetslivet ökar med rätt nätverk är inte någon ny företeelse. Det är däremot attityden till personliga kontakter betydelse från Arbetsförmedlingens håll. Betydelsen av kontakter har gått från att vara något som det helst inte pratades så mycket om till något som oproblemiskt lyfts fram som en förutsättning för framgång. Nätverkande och användande av personliga kontakter har blivit allmänt påhejade och okontroversiella delar av arbetslivet. Utvecklingen kan ses som ett uttryck för att meritokratiska värderingar har fått ge plats åt värderingar som är anpassade till nätverkssamhället, där nätverkande och socialt kapital betonas. En utgångspunkt för de meritokratiska värderingarna var att var och en skulle kunna komma in i arbetslivet med hjälp av formella meriter. Personliga kontakter spelade förvisso roll för framgång även då meritokratin dominerade men de lyftes inte fram som viktiga eftersom de uppfattades förstärka ojämlika utgångspunkter. Anledningen är att rätt nätverk vanligtvis var förenat med en socioekonomiskt fördelaktig position i samhället. I nätverkssamhället har dock risken för ojämlika utfall till följd av ojämn fördelning av kontakter hamnat i skymundan i den allmänna debatten. Det gäller också i Arbetsförmedlingens retorik.

---

<sup>15</sup> <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Tips-och-rad/Personligt-varumärke.html> hämtad 2017-04-12.

<sup>16</sup> <https://www.arbetsformedlingen.se/download/18.46cdd9c615af2e63aa15fc45/1490965304688/Platsjournalen+14+2017.pdf> Platsjournalen 3-4 2017, Tina Harr, hämtad 2017-04-27.

## **SAMMANFATTNING**

Senare års individualisering av samhället märks i arbetslivet i att den enskilda arbetstagaren får ett större ansvar för sin karriärutveckling. Detta tar sig uttryck i förväntningar på att arbetstagaren själv ska göra sig och förbli anställningsbar genom kontinuerlig kompetensutveckling och genom att göra sig synlig inför presumtiva arbetsgivare. I dagens arbetsliv är arbete inte bara en försörjningskälla utan ses i ökande grad även som vägen till individuellt självförverkligande. Att uppleva mening och glädje i sitt arbete blir därmed en viktig del i bedömningen av arbetslivsrelaterad framgång. I takt med att arbetslivet förändras växer nya karriärformer fram. Organisationstillhörighet blir något tillfälligt i det långsiktiga som utgörs av individen och hennes eller hans portfölj av projekt och meriter. Entreprenöriella portföljkarriärer innebär högre krav på individen när det gäller att planera, ha kort- och långsiktig överblick, tänka strategiskt och agera proaktivt.

Jämsides med individualiseringstrenden iakttas ett starkt fokus på sociala nätverk och social kompetens. Personliga kontakter beskrivs i den offentliga diskussionen och även från myndighetshåll som centrala för tillgång till och framgång i arbetslivet, samtidigt som arbetsgivare betonar vikten av arbetstagares sociala kompetens. Socialt kapital och informella kriterier som är relaterade till personlighet blir därmed en del av kompetensbegreppet och kommer att spela roll i rekryteringsprocesser. Betoningen på nätverkande och socialt kapital bidrar, tillsammans med digital teknik, till att göra arbetstagare mer synliga för personer från den professionella sfären. Sociala nätverk på internet är exempelvis en arena där professionell och privat sfär sammanförs och där arbetstagare kan bli synliga för kolleger och chefer. Med utökad synlighet följer att arbetet är närvarande även utanför arbetet, och det kan bli svårare att koppla bort arbetet under ledig tid. Möjligheterna till återhämtning kan också minska genom kombinationen av social organisering och individuell flexibilitet som karakteriserar organiseringen av arbete på dagens arbetsmarknad.

# 3. Arbetslivets flexibilisering: gränsuppluckring och gränshantering

## **FLEXIBILISERINGEN AV ARBETSLIVET**

Arbetslivets organisering och ledarskap har under senare år präglats av en generell tendens mot ökad decentralisering, entreprenörskap och flexibilitet [64]. Ett framträdande inslag i denna utveckling har utgjorts av organisatorisk avreglering, det vill säga att arbetsgivare minskar regleringen av arbetstagare när det gäller tid, rum och uppgiftsmässigt. Syftet är att skapa en flexibel och snabbt anpassningsbar organisation [3,65]. Resultatet blir en individberoende flexibilitet – en organisatorisk flexibilitet som bygger på arbetstagares förmåga att vara flexibla i relation till sina arbetsuppgifter liksom till när, var och hur dessa utförs [8]. Den organisatoriska avregleringen i arbetslivet har gjorts möjlig genom utvecklingen av digital och mobil teknik. Digitaliseringen innebär att arbetstagare inte i samma utsträckning som tidigare behöver vara tillgängliga i en fysisk arbetsmiljö eller på vissa tider [66]. I gengäld kan de vara tillgängliga för arbetsgivare överallt och hela tiden [7]. Gränsen mellan arbete och fritid blir i och med det alltmer flytande och det blir mindre tydligt när vi arbetar och inte [8,5]. Det mejlas på kvällar och under helger, och ofta saknar organisationer en policy för vad som förväntas av den enskilde [6]. Avregleringen innebär därmed att tidigare gränser luckras upp och förhandlas om.

Flexibilitetens potentiella effekter för arbetstagare har varit föremål för en livlig diskussion, som bland annat kretsat kring i vilken mån flexibiliteten skapar otrygga arbetstillfällen. Vissa har lyft fram osäkra villkor som är förknippade med flexibiliseringen, medan andra har pekat på flexibilitetens roll som inkörspport till arbetslivet. Tidigare forskning om arbetslivets flexibilisering har belyst att konsekvenserna varken är entydiga eller okomplicerade och att beskrivningen i hög grad beror på vems perspektiv flexibiliteten utgår och studeras från [67,68]. På vems villkor flexibiliteten är och om den är något som arbetsgivaren erbjuder eller kräver påverkar huruvida flexibiliteten upplevs som positiv eller negativ för arbetstagare [69,70]. Inom arbetslivsforskningen har detta förhållande huvudsakligen illustrerats genom att definiera flexibilitet utifrån antingen ett *organisationsperspektiv*

eller ett *arbetstagarperspektiv* [71]<sup>17</sup>. Ett organisationsperspektiv på flexibilitet utgår från organisationens möjlighet att anpassa sig till omvärldsfaktorer och marknadens växlingar genom numerär och funktionell anpassning av arbetskraft.<sup>18</sup> Det rör sig här om en flexibilitet på organisationens villkor som tillåter organisationen att anpassa sina personalkostnader efter fluktueringar i efterfrågan. Flexibiliteten i denna mening utgår från organisationens behov och har sekundära effekter för arbetstagarna som blir föremål för den. Flexibilitet ur ett arbetstagarperspektiv utgår istället från i vilken grad arbetstagaren har möjlighet att göra egna val när det gäller arbetets utförande (när, var och hur arbetet utförs).

Arbetstagares upplevelse av flexibilitetsorganisering tycks variera med deras möjligheter att styra flexibiliteten. När flexibiliteten innebär ökad kontroll över det egna arbetet kan flexibla arbetsförhållanden bidra till att öka anställdas engagemang, produktivitet och arbetstillfredsställelse och minska frånvaro och personalomsättning i organisationer [72,73]. Flexibilitet som främst är organiserad utifrån organisationens behov och villkor kan istället innebära negativa effekter för arbetstagare i form av exempelvis osäkra anställningsvillkor och ökad arbetsintensitet, till följd av att risken i högre grad förskjuts från arbetsgivare till arbetstagare [74,75]. Upplevelsen av stress kan antingen öka eller minska beroende på om flexibiliteten innebär en möjlighet för arbetstagaren att själv bestämma över sitt arbete eller om det gäller rena krav från arbetsgivarens håll [76,77,78].

Även arbetstagares individuella preferenser rörande arbetssätt och gränser kan ha betydelse för hur flexibilitet i arbetslivet upplevs. För vissa är det befriande att ha stort självbestämmande när det gäller att lägga upp sitt arbete samt när och var det utförs [40]. Andra kan istället uppleva detta ansvar som en källa till

---

17 Indelningen i organisations- och arbetstagarperspektiv underlättar studier av flexibilitet och dess konsekvenser, men innebär ofrånkomligt en förenkling av en praktik, där flexibiliteten ofta i varierande grad kan hänföras till både organisationen och arbetstagaren. Att enbart utgå från vem flexibiliteten "tillhör" ger också en något förenklad syn, då arbetstagares personliga preferenser även tycks spela roll för hur flexibilitet upplevs och för vilka effekter den har för enskilda medarbetare.

18 Numerär flexibilitet avser arbetsgivares möjligheter att anpassa antalet anställda och deras arbetstid till strömningar i efterfrågan. Funktionell flexibilitet avser möjligheten att låta anställda utföra olika arbetsuppgifter beroende på vad som för tillfället behövs. Båda typerna av flexibilitet handlar alltså om arbetsgivarens möjligheter att i varje givet ögonblick anpassa arbetskraften efter behov.



stress [8,47,40]. Begreppen *segmentering* och *integrering* [10,79,80] är vanliga i forskningsbeskrivningar av arbetstagares preferenser och strategier när det gäller att hantera gränser mellan arbetsliv och privatliv. Arbetstagare som tillämpar en segmenteringsstrategi utför i högre utsträckning sitt arbete på arbetsplatsen och under traditionell kontorstid, så att arbete och privat sfär hålls åtskilda [81]. Arbetstagare med en integrerande strategi arbetar däremot i högre utsträckning på flera olika platser och mer utspritt över dygnet [82], så att sfärerna överlappar och flyter ihop med varandra [81]. Enligt Kossek och Lautsch [83,84] finns en växande grupp människor som tillämpar en alternerande gränshanteringsstil där de pendlar mellan segregering och integrering. Då blir det relevant att studera både vilken riktning det gränsöverskridande beteendet har (det vill säga vilken sfär som inkräktar på vilken) och om relationen är symmetrisk (om det finns en balans i hur ofta arbetet och livet utanför inkräktar på varandra).

Strävan efter flexibilitet i arbetslivet kan relateras till arbetstagares arbetsmiljö och hälsa. Studier av flexibleringsorganisering och arbetstagares upplevda välbefinnande och hälsa har pekat i olika riktningar. En del studier visar att arbetstagare med flexibla villkor är mer tillfredsställda med den egna arbetssituationen och känner större lojalitet med arbetsgivaren [85,86]. Annan forskning har uppmärksammat att villkoren i det flexibla arbetslivet är förenade med stress och ohälsa. Arbetstagares tillgänglighet utanför arbetstid har i flera studier koppats till negativa hälsoeffekter, och en tydlig skillnad mellan arbete och privat sfär har beskrivits som viktig för att möjliggöra återhämtning [87,88]. I det digitaliserade arbetslivet kännetecknas arbetet ofta av växling mellan olika aktiviteter och projektkonstellationer, med frekventa fokusbyten och krav på arbetstagare att prioritera mellan arbetsuppgifter som följd. Detta kan upplevas som utvecklande och stimulerande, men kan också bidra till en splittrad arbetssituation, som i sin tur kan medverka till stress [89].

#### **FLEXIBILISERINGENS UTTRYCK OCH EFFEKTER: ANSTÄLLNINGSFÖRHÅLLANDEN, TID OCH RUM**

En effekt av flexibleringsorganiseringen i arbetslivet är att gränserna utmed olika dimensioner luckras upp och förhandlas om. I denna kunskapsammanställning riktas uppmärksamheten mot tre dimensioner där strävan efter flexibilitet påverkar gränser och gränshantering: förhållandet arbetstagare–arbetsgivare samt tid och rum. Med utgångspunkt i dessa tre aspekter belyses flexibilitetens uttryck och effekter ur ett arbetsmiljöperspektiv.

### Förhållandet arbetstagare–arbetsgivare

Under de senaste decennierna har det blivit vanligare med anställningsformer som avviker från normen om tillsvidareanställning på heltid hos *en* arbetstagare, där arbetet utförs under reglerad arbetstid i lokaler som arbetsgivaren tillhandahåller, och det är ett exempel på arbetslivets strävan efter flexibilitet [90,91]. Idag finns olika former av icke-permanenta anställningsformer såsom tidsbegränsade anställningskontrakt, frilansuppdrag och projektarbete. Inom forskningen har de behandlats under många olika begrepp såsom *flexibla*, *prekära*<sup>19</sup> och *atypiska* jobb, och utan en vedertagen definition av respektive begrepp blir det svårt att jämföra studier och länder när det gäller arbetsmiljörelaterade effekter av dessa arbeten. I denna kunskapssammanställning används begreppet atypiska jobb för att det fokuserar på arbetstillfällenas avvikelse från den arbetslivsnorm som juridiska, fackliga och administrativa system till stor del är utformade utifrån.

Atypiska arbetstillfällen innebär ofta sämre villkor

Atypiska arbetstillfällen aktualiserar gränshantering i relation till såväl tid som förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Att ha en traditionellt normerad fastanställning på heltid beskrivs ofta som en förutsättning för att finnas i en organisations kärna (kontra i dennas periferi) [90]. Medan kärnan utmärks av relativ stabilitet i arbetsvillkor och anställningstrygghet utgör periferin en arbetskraftsbuffert av mer instabila och osäkra anställningsformer, där den individuella arbetstagaren tar en större del av den ekonomiska och sociala risken i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare [92]. Enligt Kalleberg (2003) har arbetsgivares ökade tillämpning av numerär och funktionell flexibilitet skapat en differentiering av arbetskraft i *insiders* (de som har traditionellt normerade anställningsförhållanden) och *outsiders* (de som har anställningsförhållanden som avviker från den traditionella normen) [90]. Skillnaden mellan normerade och atypiska arbetsförhållanden har i forskning också beskrivits som en skillnad mellan bra och dåliga jobb, där de dåliga jobben utmärks av specifika negativa karakteristika såsom låg lönenivå och avsaknad av tillgång till sjukförsäkring och pensionsgrundande förmåner [93,94,95]. Icke-permanent arbete förenat med kronisk jobbosäkerhet har kopplats till negativa konsekvenser för både psykisk och fysisk

---

19 Ett jobb som definieras som prekärt beskrivs utifrån osäkerheten i anställningsvillkor som är förknippad med arbeten som avviker från gängse heltidsanställningsnorm.

hälsa [96,97]. Atypiska jobb har också associerats med kortsiktiga tidshorisonter som försvårar den enskilda arbetstagarens planering både på kort och på lång sikt [76,98]. Det blir svårare att planera aktiviteter utanför arbetet eftersom arbetstagaren ständigt måste stå till arbetsgivarens förfogande för att inte gå miste om möjligheten till arbetstimmar eller för att eventuella arbetstimmar rutinmässigt annonseras ut först kvällen före. Dessutom blir det svårt att planera långsiktigt för exempelvis boende genom minskade möjligheter att få ett bostadslån för den som inte har en tillsvidareanställning på heltid. Atypiska arbetstillfällens har dock också lyfts fram i mer positiva ordalag, eftersom arbetena kan vara en inkörsport till arbetsmarknaden och ett första steg till en tillsvidareanställning på heltid [99].

#### Bemanningsbranschens trepartsavtal

Ett kännetecknande drag för bemanningsbranschen är det delade ansvaret mellan bemanningsföretaget som hyr ut och kundföretaget som hyr in arbetskraft [100]. Bemanningsföretaget har arbetsgivaransvar medan kundföretaget, där arbetstagaren utför sitt arbete, har arbetsledaransvar [101]. Ledarskap och arbetsmiljöarbete kompliceras ytterligare av att dessa ofta sker på distans. Många anställda i bemanningsbranschen rapporterar också om bristfällig återkoppling och eftersatt kompetensutveckling [102,103]. Bristande kontinuitet i relationer och höga krav på självständighet och anpassningsbarhet är andra erfarenheter [104,105,106,107]. Bemanningsanställda har vidare uttryckt att de behandlas annorlunda än ordinarie personal, inte får delta i beslut på samma villkor som andra och upplever högre krav på att prestera [108]. Chefer vid bemanningsföretagen har i sin tur en komplicerad situation. De har personalansvar för sin uthyrda personal medan representanter för kundföretagen sköter arbetsledningen, och de måste ständigt göra avvägningar mellan ofta motstridiga krav och behov hos den uthyrda personalen respektive kundföretaget [109].

Till skillnad från i många andra länder kan bemanningsanställda i Sverige ha en tillsvidareanställning och detta är också den vanligaste anställningsformen i branschen [103]. Även tillsvidareanställning inom bemanningsbranschen upplevs dock ofta som otrygg enligt en svensk genomgång av anställdas fysiska och psykosociala arbetsmiljö [110]. Upplevelsen av anställningsotrygghet innebär, oberoende av anställningsform, en lägre grad av arbetstillfredsställelse [111].

Bemanningsbranschen har i forskning och offentlig debatt diskuterats i relation till psykosociala faktorer såsom tillhörighet,

utanförskap och stress som är relaterad till otrygghet i anställningen. I branschen finns också en överrepresentation av grupper som också i arbetslivet i stort har mer osäkra villkor, till exempel unga, invandrare och kvinnor [112]. Mot denna bakgrund har diskussion förts kring huruvida bemanningsföretag kan fungera som en inkörsport till arbetslivet för personer från grupper som har en svag ställning i arbetslivet eller om den istället utgör en återvändsgränd som medverkar till skapandet av A- och B-lag [113,102,99].

Bemanningsbranschens organisering och tillfälliga anställningsformer såsom uppdrags- och projektbaserat arbete medverkar till att arbetsgivare måste hantera arbetstagare med sinsemellan skilda villkor samt spänningar som kan följa av att arbetstagare med olika grad av permanens och förhållande till arbetsgivaren arbetar sida vid sida [114,115]. Bemanningsanställda kan till exempel ha lägre löner än de anställda i kundföretaget, trots att de utför samma jobb [103]. Detta gäller exempelvis för tjänster såsom lagerarbetare, receptionist och kundtjänstpersonal.<sup>20</sup> Även det omvända förhållandet kan gälla, till exempel inom vården och vissa kontorsyrken (stafettläkare, sjuksköterska, hyrchef eller IT-konsult<sup>21</sup>). På aggregerad nivå ligger bemanningsanställdas löner dock lägre än direktanställdas. I en rapport publicerad 2012 visade Andersson Joona och Wadensjö att bemanningsanställdas lön 2008 var 16–18 procent lägre än direktanställdas [116]. Detta lönegap fanns inte alls så sent som 2001.

Små och medelstora företag ökar, liksom outsourcing

Ett övergripande mönster på den svenska arbetsmarknaden är att fler personer är sysselsatta i små och medelstora företag [117]. Detta innebär utmaningar när det gäller små företags förutsättningar för att framgångsrikt bedriva arbetsmiljöarbete. En forskningsgenomgång av Arbetsmiljöverket visar att arbetsmiljöarbete vid småföretag och särskilt mikroföretag i regel är mer informellt och mindre strukturerat samt att kompetens och tid för arbetsmiljöarbete ofta saknas [118]. Antalet företag utan anställda, så kallade enmansföretag, har ökat stadigt det senaste decenniet. Bland dessa diskuteras ibland falska egenföretag<sup>22</sup>,

---

20 <http://www.dn.se/arkiv/jobb/uthyrd-pa-jobbet-sa-funkar-det/> (hämtad 2017-03-21, publicerad 2012-02-12).

21 <http://www.dn.se/arkiv/jobb/uthyrd-pa-jobbet-sa-funkar-det/> (hämtad 2017-03-21, publicerad 2012-02-12), <http://www.dt.se/allmant/dalarna/bemanningsforetag-lockar-sjukskoterskor-med-hogre-lon> (hämtad 2017-03-24, publicerad 2013-04-22).

22 Ett annat namn som används för falska egenföretag är dolda anställningar (Thörnquist, 2013).

det vill säga egenföretag vars ägare egentligen borde ses som anställda. En sådan relation och situation kan till exempel uppstå när en huvudman kräver att den som utför ett arbete ska ha ett företag, som en förutsättning för samarbetet, samtidigt som egenföretagaren har samma arbetsuppgifter som anställda personer. Att utföraren av arbetet är helt eller i betydande grad beroende av en enda huvudman för sin inkomst är ett annat tecken på falskt egenföretagande. Egenföretagare i denna kategori har ofta ett begränsat skydd (ibid.).

Outsourcad verksamhet, det vill säga delar av verksamheten som ett företag lägger ut på entreprenad, har varit föremål för arbetsmiljödiskussion utifrån premissen att arbetsmiljöverket i regel inte gäller förhållandet mellan beställare och entreprenör [117]. Den som utför outsourcat arbete i rollen som egenföretagare sköter vanligtvis arbetsledningen och tar fullt arbetsmiljöansvar för sina anställda enligt arbetsmiljölagen (AML). Det tycks också ha blivit vanligare att bemanningsföretag också ägnar sig åt entreprenadverksamhet, det vill säga outsourcing. Det förekommer särskilda typer av outsourcing som tangerar uthyrning och dessa kan ta sig uttryck i att arbete läggs ut på entreprenad samtidigt som företagen behåller arbetsledningen i någon utsträckning. Samtal med arbetstagarorganisationer visar att outsourcing verkar vara vanligt förekommande i byggbranschen, städbranschen, skogsarbetet och inom industrin. Av arbetsgivarorganisationer framhålls i motsvarande samtal byggbranschen och detaljhandeln (ibid.). Såväl outsourcing som falska egenföretagare kopplas i utredningen till gränsdragningshantering, då det blir svårare att fastställa i vilken roll personer utför arbete.

Gigekonomi innebär risker för arbetstagare

Det blir allt vanligare att arbetstagare har flera och ofta växlande arbetsgivare, och därtill kan de i vissa situationer vara egenföretagare. Detta fångas av begreppet *gigekonomi* (även refererat till som *on-demand economy*, *delningsekonomi* eller *prekariat*). Gigekonomi syftar på en ekonomi där mer långsiktiga och tydligt strukturerade organisationer med fast anställda ersätts av temporära nätverkskonstellationer, som arbetar tillsammans under en begränsad tid för att sedan upplösas och gå åt varsitt håll till nya projekt. Denna ekonomi är vanligtvis organiserad och koordinerad kring digitala plattformar som sammanför arbetstagare och uppdrag med varandra. Uber och Airbnb är två uppmärksammade exempel på företag som är verksamma i den plattformsbaserade gigekonomin. Enligt en nyligen genomförd undersökning av storleken på Sveriges gigekonomi sysselsätter den

svenska gigekonomin omkring 737 000 personer [119]. För merparten av dessa handlar det om sporadiskt arbete, men 4 procent (eller 245 000 personer) utför arbete via digitala plattformar minst en gång i månaden. För det plattformsbaserade arbetet svarar män för en något högre andel än kvinnor (13 procent jämfört med 10 procent) [117].

Allteftersom gigekonomin växer och sprider sig till fler sfärer tilltar diskussionen om villkoren på och effekterna av denna plattformsarbetsmarknad, ofta med fokus på att arbetstagarna saknar en arbetsgivare och en arbetsplats. Gigekonomin beskrivs både i positiva och i negativa ordalag, i likhet med flexibilitet och bemanningsarbete. De positiva rösterna lyfter fram att gigekonomin kan underlätta för personer att komma i arbete och få en inkomst när förutsättningarna för att få, ha eller ta ett heltids-helårsarbete saknas. Ett flertal forskningsstudier är mer skeptiska och poängterar avsaknaden av sociala trygghetssystem för arbetstagare på denna arbetsmarknad [120]. Dessa studier belyser behovet av nya sociala policyer, som uppstår till följd av att gigekonomin förflyttar risken från arbetsgivare till arbetstagare samtidigt som arbetstagarna inte omfattas av sociala trygghetsprogram [121]. Den enskilda arbetstagaren ska kompensera för växlingar i marknadens efterfrågan istället för att detta ligger på arbetsgivaren (ibid.). Eftersom strukturer och arbetsrätt bygger på heltidsanställningar finns risk för att personer som arbetar plattformsbaserat i gigekonomin inte omfattas av varken sjukförsäkringsskydd eller A-kassa. En taxichaufför som råkar ut för en olycka i arbetet kan själv behöva stå för försäkring och samtidigt inte vara berättigad till sjukersättning. A-kasseregler som förutsätter att den som blir arbetslös tillhör kategorin arbetstagare bortser från gigarbetare eftersom de kategoriseras som uppdragstagare av sina arbetsgivare. Jämfört med bemanningsanställda är gigekonomin uppdragstagare mer utsatta ur arbetsmiljösynpunkt. Bemanningsanställda omfattas av kollektivavtal och skyddas arbetsrättsligt av bemanningsdirektivet<sup>23</sup> som ska säkerställa att arbetstagare som hyrs ut av bemanningsföretag har samma grundläggande arbets- och anställningsskydd som andra arbetstagare.

### **Tid**

I den traditionella organiseringen av förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare ingår att arbetet sker på reglerad tid, förutom normen om heltidsanställning hos en arbetsgivare.

---

23 Direktiv 2008/104/EG

Digitalisering och globalisering bidrar till att luckra upp denna norm. Digitaliseringen möjliggör att arbete utförs även utanför reglerad arbetstid, och globaliseringen förutsätter att arbete utförs utanför traditionell kontorstid, till exempel vid digitala möten med deltagare från skilda tidszoner. Därmed uppluckras och utvidgas den traditionella kontorstiden.

När tekniken möjliggör att arbete utförs var och när som helst påverkas arbetstidens förläggning och, tycks det som, även dess längd. Studier visar att arbetstid och -intensitet tenderar att öka när gränserna för arbetets fysiska och tidsmässiga belägenhet blir mer diffusa [122,86,123,124]. Vi arbetar inte bara fler timmar utan förväntas även få gjort mer per arbetad timme. Att arbeta mer än 40 timmar i veckan etableras som norm och blir del av den professionella identiteten i det gränslösa arbetslivet [47,125,126]. Flexibiliseringsprocesser handlar till stor del om att anpassa personal till varierande kundefterfrågan, vilket för många arbetstagare kan innebära betydande fluktuationer i arbetsmängd och arbetstid. I en undersökning av SCB (2012) om arbetstid och arbetsvillkor upplevde många arbetstagare att de varje dag hade mer att göra än vad de hann med under ordinarie arbetstid, och att de till följd av detta dagligen kände att de inte gjorde ett tillräckligt bra jobb [127]. I en undersökning av Unionen (2009), där tjänstemän tillfrågades om sin arbetsmiljö och arbetssituation, uppgav många att de behövde vara tillgängliga utöver ordinarie arbetstid och att de regelbundet drog in på luncher, arbetade över och arbetade hemma på kvällar och helger [40]. Tjänstemän uppger oftare än arbetare att de har för mycket att göra i förhållande till arbetstiden. Den bransch där arbetstagarna arbetar i särklass mest vid dator – information och kommunikation – placerar sig, tillsammans med utbildning, i topp bland de branscher där arbetstagare upplever att de inte hinner med sitt arbete. I en annan undersökning av Unionen tillfrågades 1 001 tjänstemän om sina upplevelser av arbetslivet, och resultatet visade en arbetsdag utan tydlig början eller slut. Mer än hälften av de tillfrågade sa sig vara tillgängliga dagligen efter arbetets slut. Endast var tionde person sa att det på deras arbetsplats fanns en policy eller tydliga riktlinjer som reglerade arbetstagares tillgänglighet [6].

Arbetsbörda och arbetstid kan påverkas av mötet mellan två normsystem som samexisterar i brytpunkten mellan det analoga och digitala arbetslivet. Det handlar här om två sätt att förhålla sig till arbete – arbetstidsorientering och uppgiftsorientering. Medan arbetstidsorientering poängterar närvaro under kontorsarbetstid handlar uppgiftsorientering om att arbetsuppgifterna ska fullgöras oavsett närvaro. I en studie av arbetstidsregleringens utveckling

över tid konstaterade Ryberg-Welander (2000) att uppgiftsrelaterad arbetstid blivit allt vanligare [128]. Uppgiftsorienteringen är heller inte ny eller unik för det digitala arbetslivet utan känns igen från industrisamhällets föregångare bondesamhället, där all tid sågs som potentiell arbetstid och arbetsdagen slutade när arbetsuppgifterna var utförda. I industrisamhället präglades arbetsorganiseringen av tydlig arbetsfördelning och en tydligt reglerad relation mellan tid, prestation och lön. Den tid som tillbringades på arbetsplatsen var då i hög grad ett mått på en tillfredställande arbetsinsats. När arbetstiden går från att vara strikt reglerad till att bli mer uppgiftsorienterad får individen ta ett större ansvar för att avgöra när en arbetsuppgift är slutförd [129]. Detta kan vara svårt, särskilt i branscher som präglas av så kallade fria arbetsvillkor [39]. Dessutom kan spänningar uppstå när personer med ett uppgiftsorienterat perspektiv på arbete ska arbeta med kolleger som utgår från ett arbetstidsorienterat perspektiv, till följd av de normer som ackompanjerar respektive perspektiv. Forskningsprojektet "Ska du gå hem redan?" vid Arbetsmiljöhögskolan vid Lunds universitet undersöker mötet mellan de två perspektiven. Där konstateras att egenkontroll och individuell flexibilitet förespråkas i arbetslivet, samtidigt som det finns förväntningar på närvaro i en delad arbetsmiljö och normer om att det är på arbetsplatsen som arbete utförs.<sup>24</sup> Personer som arbetar hemifrån kan då arbeta extra för att legitimera sitt arbete inför kolleger och/eller återgälda arbetsgivaren för flexibiliteten [86]. Flexibla arbetsvillkor aktualiserar således frågor om vad som ska betraktas som en rimlig arbetsinsats och arbetsbörda liksom vad som konstituerar en moraliskt god arbetsdag [130].

## Rum

En tredje aspekt av flexibiliseringsorganiseringen är att arbete inte längre behöver utföras i lokaler som arbetsgivaren tillhandahåller. Digitaliseringen möjliggör en rumslig frigörelse av arbete, och globaliseringen förutsätter det. I ett globaliserat arbetsliv kräver samarbete över olika tidszoner att arbete utförs utanför traditionell kontorstid, vilket innebär att arbete förläggs till andra miljöer än de som arbetsgivaren tillhandahåller. I praktiken innebär detta ofta att arbetet förflyttas till arbetstagares hem, något som kan påverka gränsen mellan privat och professionell sfär.

Flexibiliseringstanken går igen också i utformningen av arbetslivets fysiska miljöer. Idag marknadsförs och implementeras olika former

---

<sup>24</sup> <http://www.kollega.se/hemmajobb-upplevs-som-hot> hämtad 2017-07-23, publicerad 2017-01-25. Rovira, R.



av flexibla och öppna kontorslösningar, med aktivitetsbaserade kontor som den mest uppmärksammade. Argumenten för aktivitetsbaserade kontor har varit att de möjliggör mer effektivt utnyttjande av lokalytor och att de förmodas leda till innovation, rörlighet och hållbarhet. Aktivitetsbaserade kontor har på senare år implementerats i svenskt arbetsliv, av såväl företag som myndigheter<sup>25</sup> och av kommuners centrala administration<sup>26</sup>. Enligt Bodin Danielsson (2014) är aktivitetsbaserade kontor inte en egen kontorstyp utan snarare ett paraplybegrepp som även omfattar flexkontor och kombikontor [131]. Ett aktivitetsbaserat kontor utmärks av indelning i zoner och avdelningar som är utformade för att passa olika aktiviteter såsom enskilt och ostört arbete, teamarbete och innovation [52]. Medarbetarna i ett sådant kontor har inga fasta arbetsplatser. Kontoret är istället utformat utifrån idén att var och en sätter sig på en plats som passar den aktivitet han eller hon för närvarande är upptagen med. I öppna kontorslösningar suddas de rumsliga gränserna mellan medarbetare ut, och det som individen gör och säger blir i högre grad offentligt synligt. Organiseringen av rummet utifrån en sådan modell bidrar således till att medarbetare blir mer tillgängliga för varandra än med individuella cellkontor. Förespråkare för aktivitetsbaserade kontorslösningar kopplar denna ökade tillgänglighet till ökad kommunikation och högre grad av kunskapsutbyte över avdelnings- och professionsgränser, något som i sin tur antas främja kreativitet och innovation. Flera forskningsstudier har dock tagit upp mer problematiska sidor av tillgängligheten, till exempel att öppna kontorsmiljöer, dit aktivitetsbaserade kontor i varierande grad kan hänföras, innebär en exponering för bakgrundsljud och att detta stör den kognitiva förmågan och därigenom även prestationen [132,133,134]. Arbetstagares behov av avskildhet har också uppmärksammats i relation till öppna och flexibla kontorsarrangemang [135].

Tidigare forskning om organiseringen av kontorsytor har relaterat olika kontorstyper till bland annat hälsa och sjukfrånvaro [136,137,138,139], produktivitet och motivation [140]. Flera studier har också påvisat att den fysiska arbetsmiljön har betydelse för medarbetares hälsa och tillfredsställelse med arbetet [137,141,142]. Den forskning som hittills publicerats pekar emellertid i lite olika riktningar när det gäller effekterna av aktivitetsbaserade kontor på arbetsmiljö, välmående och produktivitet. Bodin Danielsson och Bodin (2008) lyfte i en jämförelse med öppna kontorslandskap fram

---

25 Försäkringskassans huvudkontor i Stockholm, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap

26 Till exempel Karlstad, Kungälv, Lunds och Nacka kommun.

aktivitetsbaserade kontors och även cellkontors positiva aspekter på hälsa, välmående och arbetstillfredsställelse [137]. Svenska studier har undersökt effekten av kontorstyp på hälsa och prestation, koncentration och kognitiv stress, och man identifierade cellkontor som särskilt lämpade till arbetsuppgifter som kräver djupgående koncentration medan flexkontor och öppna kontorslandskap befanns vara mindre väl lämpade [139,143]. En annan studie visade att prestationen och motivationen minskade i öppna kontorsmiljöer på grund av ljudnivån och den ständiga exponeringen för prat och bakgrundsljud [140]. Personliga preferenser visade sig i en studie av aktivitetsbaserade kontor ha större betydelse för var medarbetarna utförde sitt arbete än specifika fysiska utformningar [144]. Den som föredrog att arbeta ostört satt i en avdelning för sådant arbete och bytte ogärna plats, oavsett uppgift. Rörligheten bland medarbetarna motsvarade alltså inte avsikterna med den fysiska miljöns utformning.

Det pågår för närvarande flera svenska tvärvetenskapliga forskningsprojekt med fokus på aktivitetsbaserade kontorsformer (till exempel vid Stressforskningsinstitutet vid Stockholms universitet, på KTH och vid Handelshögskolan i Stockholm), men resultatet har i många fall ännu inte publicerats. Dessutom finns en rad studentuppsatser som har behandlat aktivitetsbaserade kontor utifrån aspekter såsom ljudnivå och ventilation [145], arbetstillfredsställelse [146,147], prestation [148], kommunikation [149], arbetsmiljö [150], motivation [151] och ledarskap [152,153].

Många studier om kontorsmiljöer illustrerar betydelsen av att utgå från organisationens verksamhet vid utformningen av kontorslokaler. En slutsats blir att en kontorstyp inte behöver passa för alla verksamheter.

### **Den agila organisationen: ett exempel**

Som en vidareutveckling och praktisk omsättning av flexibilitet lanseras det agila arbetssättet – ledarskapet och medarbetaren som antas kunna producera anpassningsbarhet, innovation, hastighet och hållbarhet [154]. På den svenska marknaden finns ett digert utbud av kurser i agilt ledarskap, agila arbetssätt och hur hela organisationer görs agila<sup>27</sup>. Agila coacher finns till uthyrning för

---

27 <http://addalot.se/utbildning/agilt-ledarskap>  
<https://informatör.se/utbildningar/agila-metoder/agilt-ledarskap/agile-manager-ledarskap-i-en-agil-organisation>  
<http://www.nfi.se/kurs/management-3-agil-organisation>

organisationer som önskar bli agila<sup>28</sup> och för den som själv vill bli certifierad agil coach finns ytterligare kurser<sup>29</sup>. Vissa kurser är målgruppsspecifika, exempelvis sådana som är riktade till linjechefer.<sup>30</sup>

Agilt kan vara ett nytt namn på ett tidigare modeord inom organisering, vilket illustreras av att en av de många kurserna om agila arbetssätt - "Agil projektledning med Puls"<sup>31</sup> - tidigare gick under namnet "Visuell projektledning med Lean". Begreppet agil för organisering, arbetssätt och organisationer är hämtat från IT-branschen och fångar flera aspekter som inryms i flexibilitetskonceptet. Agil organisering karakteriseras av rörlighet och snabbhet som medel för att åstadkomma en verksamhet med förutsättningar att snabbt anpassa sig till omvärldens förändringar. Att vara agil förutsätter flexibilitet, men det beskrivs som mer långtgående. Begreppet tar sikte på förmågan att anpassa sig till oförutsägbarhet, att inte endast kunna hantera kända faktorer utan även fungera effektivt i en omgivning av kontinuerlig och oförutsedd förändring [155,156]. Begreppet agil syftar också på något som är mer proaktivt än reaktivt, i jämförelsen med begreppet flexibilitet. Medan flexibilitet innebär att reagera effektivt på förändringar innebär ett agilt förhållningssätt att använda marknadsintelligens för att förutsäga en förändring, i syfte att ställa in sig på denna innan den är en realitet [156]. Den agila arbetaren är därmed mer aktiv än den flexibla medarbetaren, som ofta beskrivs som passiv och ett resultat av krav från arbetsgivare. Den som är agil kan inte bara reagera effektivt på förändring, utan även improvisera och själv aktivt söka och skapa möjligheter i den ständiga förändringen [157]. Samtidigt får den agila medarbetaren ett stort ansvar för att själv göra sig konkurrenskraftig på en föränderlig marknad, och att förbli konkurrenskraftig.

Den agila ledaren coachar och inspirerar snarare än att ägna sig åt detaljstyrning. Chefens roll kommer att handla om att motivera för att skapa förutsättningar för självstyre och självorganisering [158]. Sådana förutsättningar skapas genom att chefen tillhandahåller en

---

28 <https://www.citerus.se/vad-gor-en-agil-coach/#conversion-69077200>  
<http://agaro.se/tjanster/agile-coach/>

29 <http://www.dfkompetens.se/utbildning/certifierad-agile-coach/om-utbildningen>

30 <https://www.crisp.se/kurser/introduktion-till-agila-metoder-29-maj-2017>

31 [https://stf.se/kurser/kurs/Agil-projektledning-med-Puls-/?utm\\_source=kvalitetsmagasinet&utm\\_campaign=kvalitetsmagasinet&utm\\_medium=banner](https://stf.se/kurser/kurs/Agil-projektledning-med-Puls-/?utm_source=kvalitetsmagasinet&utm_campaign=kvalitetsmagasinet&utm_medium=banner)

miljö där medarbetare trivs och därigenom har förutsättningar att prestera. Av medarbetarna förväntas i sin tur självständighet och eget ansvarstagande. Var och en får själv bestämma hur hon eller han ska lösa sina arbetsuppgifter. Tillit mellan ledning och medarbetare blir därmed en viktig komponent i ett agilt ledarskap. För att åstadkomma tillit krävs fullständig transparens i bägge riktningar – att ledningen ger full insyn i de ekonomiska förutsättningarna och medarbetarna i hur det operativa arbetet fungerar.<sup>32</sup> I kursutbudet på internet reflekteras dessa ambitioner i inslag om hur organisationer kan skapa förutsättningar för självstyre, arbeta med mandat och delegering och få team att styra sig själva mot rätt mål. Det agila arbetssättet bygger i hög grad på det som Merchant och Van der Stede (2007) kallar personalstyrning, det vill säga att arbetstagare motiveras att anpassa sitt beteende efter organisationens mål genom att arbetsgivaren ser på arbetstagaren som kompetent, ärlig och driftig [28].

## **SAMMANFATTNING**

Arbetslivets flexibilisering kommer till uttryck både praktiskt och i nya normer för arbete, arbetsförhållanden och anställningsvillkor. Flexibiliseringen visar sig i förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare liksom i organiseringen av arbete i tid och rum. På senare årtionden har det också blivit vanligare med anställningsformer som avviker från den alltjämt rådande normen om tillsvidareanställning på heltid hos en arbetsgivare, såsom deltidsanställningar, anställning via bemanningsföretag och tillfälliga anställningsformer av olika slag.

Att arbetet blir mer flexibelt hänger samman med tillgången till digital teknik som gör det möjligt att arbeta var och när som helst. En effekt av detta är att arbete i allt större grad utförs utanför reglerad arbetstid och på andra ställen än i arbetsgivarens lokaler. Den tidsmässiga avregleringen av arbete relaterar enligt flera studier till en ökning av både arbetstidens längd och intensitet. Flexibiliseringen åtföljs också av normer som i viktiga avseenden skiljer sig från de normer som utformats för och etablerats i industrisamhällets arbetsliv. Medan industrisamhället betonade fysisk närvaro under reglerad arbetstid betonas i det digitaliserade arbetslivet i högre grad att uppgifterna fullgörs, oavsett var och när. I mötet mellan anhängare av arbetstidsorientering och uppgiftsorientering kan spänningar uppstå.

---

<sup>32</sup> <http://www.foretagsuniversitetet.se/Bloggar/Ledarskap/Agilt-ledarskap-ger-en-flexibel-organisation> (Marlene Berglund publicerat 2014-02-20, hämtat 2017-04-27)

De dominerande styrningsformerna inom individualiserings- och informaliseringstrenden är personalstyrning och kulturell styrning, det vill säga mer indirekta styrformer. Medan personalstyrning utmärker individualiseringsorganisering är kulturell styrning kännetecknande för social organisering. I det förra fallet förmås arbetstagaren att agera i enlighet med organisationens mål genom att arbetsgivaren tror på arbetstagarens förmåga och goda intentioner. I det senare fallet reglerar arbetstagare sina och varandras beteenden med social kontroll som styrningsmekanism.

# 4. Byråkratisering: mätning, granskning och målstyrning i offentlig verksamhet

## ARBETSLIVETS BYRÅKRATISERING

Trots arbetslivets retorik om egenkontroll, entreprenörsanda, kreativitet och tänkande "utanför boxen" menar flera forskare att dagens arbetsliv präglas av en uttalad byråkratisering [159,160]. Flexibiliserings- och individualiserings- och informaliseringstrenderna kontrasterar i viktiga avseenden mot en tredje trend i arbetslivet – byråkratisering. Den tar sig uttryck i att kontroll och styrning blir mer formaliserad och standardiserad samt i fokus på dokumentation och mätbara mål, och den är särskilt synlig inom offentlig verksamhet. Jämsides med rörelser mot ökad decentralisering, individuellt ansvar och självstyre har en re-centralisering ägt rum, till exempel inom skolväsendet [161]. Här handlar det inte om att tänka utanför boxen, utan snarare om att anpassa sig till och inrättas i en på förhand centralt framtagen ram. Arbetsförmedlingen, som i ett tidigare kapitel användes som exempel på individualisering och informalisering, kan även lyftas fram för att illustrera arbetslivets rörelse mot ökad byråkratisering. Denna byråkratiseringstrend kan iakttas både i Arbetsförmedlingens övergång till myndighet och i verksamhetens rörelse från förmedling av arbetstillfällen till kontroll och dokumentation av arbetslösa[162].

Byråkratisering skiljer sig på flera sätt från övriga utvecklingslinjer, men den delar deras rötter i globalisering, digitalisering och New Public Management-organisering. Inom exempelvis utbildningsväsendet har globalisering och digitalisering medverkat till standardiseringsinitiativ som syftar till att göra krav och kriterier transnationellt jämförbara. Sådana initiativ syns exempelvis i rankingssystem som ska möjliggöra internationella jämförelser mellan universitet och högskolor. Rankningar såsom U-Multirank<sup>33</sup>, Shanghai (Academy Ranking of World Universities), QS (QS World University Rankings) och THE (THE World University Rankings) är

---

33 U-Multirank är ett rankingssystem för internationell jämförelse av universitet och högskolor som introducerades 2014. Systemet har utvecklats med ekonomiskt stöd från EU.

verktyg med inslag av såväl byråkratisering som individualisering och flexibilisering. Tillvägagångssättet med centralt framtagna nyckeltal för att klassificera lärosäten kan ses som en materialisering av byråkratiseringstrenden. Rankningar kan också ses som ett led i att göra utbildning till en vara och mäta kundnöjdhet, och de återspeglar i detta avseende det marknadstänkande som kännetecknar individualiseringstrenden. Individualiseringens marknadsorientering ger sig i byråkratiseringen till känna i synen på patienter och studenter som kunder, liksom i synen på vård och utbildning som en tjänsteproduktion bland många andra.

I kölvattnet av 1990-talets ekonomiska kris blev ekonomistyrning enligt New Public Management-modell vanlig för att kostnads-effektivisera offentliga verksamheter. New Public Management-metoder kan ses både som en del av individualiseringsutvecklingen och som en utveckling mot ökad byråkratisering i form av standardisering och kontroll. Dubbelheten sammanhänger med New Public Management-uppläggets inneboende motsägelse: det syftar till att effektivisera och decentralisera organisationer genom att skapa administrativa rutiner utifrån centraliserade direktiv [163]. Rörlighet blir ett nyckeltal för kvalitet inom exempelvis utbildning, vilket är ett uttryck för hur ideal från flexibiliserings- och individualiseringsorganisering sammanförs med byråkratisering.

Kontrasten mellan byråkratiseringstrenden och övriga två utvecklingslinjer blir mindre tydlig genom att byråkratiseringsinitiativen formuleras och paketeras på ett sätt som skiljer sig från tidigare stadier av byråkrati. Hall (2012) använder ordet *managementbyråkrati* för att beskriva den byråkratiska organisering som i dagens arbetsliv tillämpas i offentlig sektor [160]. Managementbyråkratin definieras av Hall som en variant på traditionell byråkratisering där fokuseringen på systematiska planerings-, styr- och kontrollverktyg har flätats samman med managementidéer och implementeras med hjälp av dem. Managementbyråkrati iakttas företrädesvis i den offentliga sektorns anammande av företags- och kundideal liksom i införandet av omfattande styrsystem för att effektivisera genom att skära kostnader. Praktiskt innebär denna organisationsform att exempelvis kommuners verksamhet kan standardiseras utifrån samma princip som industrivaruproduktion.

### **GRANSKNING OCH MÄTNING SOM STYRMEDEL**

Ökningen av dokumentation, tillsyn, utvärdering, ackreditering, rankning och kvalitetssystem har fått forskare att diskutera

framväxten av ett granskningsssamhälle [164, 165,166]<sup>34</sup>. Granskningar av olika slag fungerar inte enbart som uppföljning och utvärdering utan i lika hög grad som styrinstrument som föreskriver vad som ska göras [167]. Inom utbildningsväsendet har ökad dokumentation och kvalitetsutvärderingar som är relaterade till rankningssystem inneburit en starkare resultat- och handlingsstyrning av verksamheten [28]. Kvaliteten på lärares arbete bedöms genom att granska hur väl läraren håller sig till centralt formulerade undervisningsmål, och då flyttas den enskilda lärarens professionella ansvar till centrala styrdokument [168]. Det som är avsett som uppföljning blir därmed också en styrmodell som påverkar innehållet i det som görs. Verksamheten kan då i högre grad komma att styras av det som utvärderas istället för av professionellt fattade och förankrade beslut.

Även inom vård- och omsorgssektorerna och utbildningssektorn präglas byråkratiseringsorganiseringen av resultat- och handlingsstyrning. Dessa styrningsformer blir alltså tongivande inom områden där arbetet handlar om människor och omfattar komplexa och skiftande behov, vilket kan få negativa konsekvenser för arbetsmiljö och arbetsrelaterad hälsa. Enligt Lindvert (2006) kan systemen med målstyrning och resultatuppföljning leda till fokus på att göra saker på rätt sätt snarare än att göra rätt saker [169]. Hemtjänst och äldreomsorg är ett exempel där detta resonemang kan tillämpas. Inom hemtjänsten ska varje arbetsuppgift redovisas, tillsammans med tidsåtgång i minuter [170]. För att nå denna målsättning tillämpas en rad olika lokala planerings- och tidsrapporteringsystem, som, med hjälp av GPS-övervakning, informerar arbetsgivaren om var arbetstagaren är och hur lång tid som spenderas hos varje brukare. Vid varje hembesök loggar vårdgivaren in, dokumenterar kontinuerligt alla aktiviteter under besöket och avslutar sedan med att logga ut. Den vårdgivare som tillbringar precis så mycket tid hos brukaren som stipuleras av standardmallen anses göra ett bra jobb, medan den som lägger ner mer eller mindre tid anses göra ett mindre bra jobb. Värderingen tar således inte hänsyn till växlingar i brukarens behov. Om brukaren av någon anledning skulle behöva extra hjälp bedöms vårdgivarens insats som bättre om han eller hon följer det ordinarie schemat utan att ta hänsyn till detta än om han eller hon tillgodoser behovet av extra hjälp. Registreringssystem liknande de mobilappar som finns inom hemtjänsten finns också i transportbranschen där handdatorer fyller mobiltelefonernas funktion. Överensstämmelse mellan standardiserade tidsangivelser och tidsåtgång hos brukaren blir

---

34 Först att lansera termen audit society eller granskningsssamhälle var Power 1999.



således ett mått på tjänstens kvalitet, trots att detta inte säger något om själva innehållet i tjänsten.

Hemtjänsten som arena präglas av två samtidiga och i väsentliga stycken motstridiga logiker: en ekonomisk logik och en omsorgslogik [171]. Resultatstyrning som i offentliga sektorn mäter kvantitet snarare än kvalitet är problematisk ur ett arbetsmiljöperspektiv. När den operativa verksamheten detaljstyrs minskar nämligen arbetsutövarens möjligheter att utifrån sin professionella erfarenhet fatta egna beslut som är anpassade till brukarens behov. Detta kan minska motivationen och försämra den psykosociala arbetsmiljön [172].

### **ÖKAD ADMINISTRATION**

Standardisering och styrförsök genererar administration. Detta syns i offentliga verksamheter, där ökningen av administrativt arbete kommer till uttryck på två huvudsakliga sätt: dels måste arbetstagare utföra administrativt arbete även om de har andra kompetenser än administrativa, och dels ökar den grupp vars uppgifter består av administrativt arbete. Detta arbete är därigenom föremål för en "amatörisering" samtidigt som de som professionellt ägnar sig åt administrativt arbete blir fler inom många verksamheter [173]. Fackförbund för lärare, läkare och poliser tillhör de som lyft tillväxten av administrativt arbete på bekostnad av kärnverksamhet som ett problem. En ökning av administrativt arbetsinnehåll har också konstaterats i flera professionella yrkessektorer, däribland polisen [174], vård- och omsorgssektorn [175,176] och utbildningssektorn [175].

### **SAMMANFATTNING**

Förutom flexibilisering, individualisering och informalisering påverkas arbetslivet på senare år av en byråkratisering i form av ökad formalisering och standardisering, mer kontroller och dokumentation och större fokus på mätbara mål. Den nya vågen av byråkrati kallas av Hall (2012) för managementbyråkratisering [160]. Begreppet betecknar en byråkrati som är uppbyggd kring systematiska planerings-, styr- och kontrollverktyg, men som presenteras med hjälp av managementidéer och managementterminologi. Den ökade fokuseringen på granskning och dokumentation tar ofta formen av New Public Management-metoder som ska leda till högre effektivitet och produktivitet.

Managementbyråkratisering syns tydligast i att offentliga verksamheter anammar företags- och kundideal. Enligt

Reinders (2008) har införandet av New Public Management som effektiviseringsstrategi i offentliga sektorn implikationer för begreppet professionalitet [177]. New Public Management-metoder och resultat- och handlingsstyrning utmanar den professionella rollen för yrkesgrupper såsom lärare och socialarbetare genom att minska deras utrymme att göra individuella bedömningar utifrån professionell kunskap. Professionalitet kan då få en innebörd som utgår från hur väl centralt beslutade regler efterlevs.

## 5. Utmaningar för arbetslivets aktörer

I detta kapitel sammanfattas de utvecklingslinjer som beskrivits i tidigare kapitel i förhållande till de villkor och utmaningar som de medför för arbetslivets aktörer. Arbetslivet förändras snabbt med digitalisering och globalisering, och nya sätt att organisera åtföljs av specifika och delvis motstridiga normer och värderingar. Å ena sidan framhålls kreativitet, innovation, mångfald och egenstyre. Å andra sidan betonas likriktning, regelfölje och -styre samt standardisering. Att sammanföra dessa synbart inkompatibla utvecklingslinjer blir utifrån ett arbetsmiljö- och hälsoperspektiv en viktig uppgift för arbetslivets aktörer.

Kapitlet tar upp hur olika grupper i arbetslivet påverkas av organiseringen enligt de principer som utvecklingslinjerna medför. Här belyses alltså konsekvenserna av specifika sätt att organisera arbete för olika grupper, till exempel kvinnor och män, inrikes födda och utrikes födda samt unga och äldre.

### **OHÄLSA PÅ DEN SVENSKA ARBETSMARKNADEN**

Parallellt med framväxten av nya organiseringsformer har sjukskrivningarna på den svenska arbetsmarknaden ökat stadigt och markant. Ökningen är störst när det gäller sjukskrivningar till följd av psykisk ohälsa och stressrelaterade symptom [178]. Bara under åren 2012–2014 ökade antalet sjukskrivningar till följd av stress med över 70 procent [179]. Kartläggningar av sjukfrånvaron visar att sjukskrivningarna är ojämnt fördelade över olika yrkesgrupper och arbetsmarknadsområden. Sjukskrivningar inom service- och omsorgsarbete är till exempel överrepresenterade för både kvinnor och män, och kvinnors ohälsotal är högre än mäns och ökar snabbare än männens (Försäkringskassan, 2016) [178]. Störst risk för sjukskrivning löper kvinnor i kvinnodominerade branscher [179]. Stressrelaterade sjukskrivningar är vanligast inom välfärdssektorns kontaktyrken – i vård, omsorg och skola – det vill säga områden där kvinnor dominerar [180]. Arbetsmiljöer med höga sjukskrivningstal utmärks av en diskrepans mellan krav och resurser, ett förhållande som gäller bland annat kontaktyrken i vård- och omsorgssektorn [181,182].

Könsskillnader i sjukskrivningstal måste ses i ljuset av arbetsmarknadens horisontella och vertikala könssegregering. Män och kvinnor återfinns i olika sektorer och på olika hierarkiska nivåer

på arbetsmarknaden. Det finns även en intern könssegregering, där kvinnor och män i samma yrken och ibland på samma arbetsplats har olika arbetsuppgifter eller inriktning [183]. Könssegregeringen på arbetsmarknaden relaterar till variationer i anställningsvillkor och arbetsmiljö som i sin tur relaterar till variationer i hälsoutfall [181]. Kvinnor i traditionellt kvinnodominerade verksamheter tenderar att ha tyngre arbetsuppgifter än männen i samma arbete. I traditionellt mansdominerade verksamheter tenderar kvinnor att i högre utsträckning än män ha repetitiva och mer stillasittande arbete [184]. Könsskillnader i sjukskrivningar är således i hög grad ett uttryck för de olika villkor som kvinnor och män möter och arbetar under på en könssegregerad arbetsmarknad [185,184].

Enligt Sveriges Företagshälsors Jobbhälsobarometer, publicerad i oktober 2017, finns det stora skillnader i kön och ålder när det gäller i vilken grad arbetet associeras med psykiskt obehag. Bland yngre kvinnor mår nästan dubbelt så många dåligt av jobbet som bland äldre män. Det finns också tydliga mönster när det gäller särskilt utsatta branscher såsom skola, vård, omsorg och hotell och restaurang. En fjärdedel av personalen inom dessa branscher förknippar arbetet med psykiskt obehag, vilket är mer än dubbelt så många som inom branscherna bank och försäkring och massmedier och marknadsföring. Psykiska obehagskänslor korrelerar i sin tur med förekomst av fysisk smärta, och två tredjedelar av de kvinnor som uppger att de regelbundet känner psykiskt obehag av arbetet rapporterar också fysisk smärta. Vid sidan av kvinnor är även utlandsfödda överrepresenterade i statistiken över de som rapporterar obehagskänslor inför jobbet. Äldre personer är underrepresenterade i sjukstatistiken där däremot yngre män sticker ut med många sjukdagar. Av undersökningen framgår att psykiskt obehag inför arbetet är utbrett. Omräknat till hela den svenska arbetsmarknaden innebär svaren att en miljon personer känner psykiskt obehag av att gå till jobbet några gånger i månaden eller oftare.

## **FLEXIBILISERING**

Flexibilisering kommer till uttryck på många sätt och har en rad potentiella konsekvenser som är relaterade till arbetsmiljö och hälsa. Gränser luckras upp, anställningsformer heterogeniseras och arbetstagare ställs inför ökade krav på tillgänglighet, och detta kan bidra till att arbetsmiljöproblem tar sig delvis andra uttryck. I digitaliserade arbetsmiljöer som präglas av krav på tillgänglighet och snabb kommunikation kan arbetsdagen till exempel fragmentiseras med många fokusbyten och simultana arbetsuppgifter som den enskilda arbetstagaren förväntas prioritera mellan.

Med atypiska anställningsformer aktualiseras frågor om gränser och gränshantering när det gäller såväl tid som förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Den framväxande "gigekonomin" är med sina tidsbegränsade projekt och ekonomiska oförutsägbarhet förknippad med en kortsiktighet som kan ha betydande påverkan på arbetsvillkor och människors agerande i arbetslivet. Kortsiktiga tidshorisonter och kronisk arbetsotrygghet till följd av tidsbegränsade "gig" kan till exempel medverka till långsiktig stress hos arbetstagare, och utgör därigenom ett potentiellt arbetsmiljöproblem med hälsorelaterade konsekvenser.

### **Den "goda" flexibilitetens ojämna fördelning**

En fråga i flexibiliseringens fotspår blir hur effekterna av förändrade villkor och anställningsförhållanden fördelas över olika grupper. Vem får del av den "goda" flexibiliteten i form av ökad kontroll över när, var och hur arbete utförs och vem förväntas snarare "vara flexibel"? Finns det mönster i utvecklingen som kan bidra till att skillnader mellan olika delar av arbetslivet ökar? Flera studier har sedan 1990-talet beskrivit hur arbetsgivares strävan efter flexibilitet bidrar till arbetsmarknadssegmentering och -polarisering [90,105]. I USA beskrevs detta redan under tidigt 1990-tal. Ett flertal studier har därefter fokuserat på ökningen av andelen atypiska anställningar som en polariserande strukturomvandling i en amerikansk kontext [186,187,188]. En strukturomvandling i samma polariserade riktning har sedan millennieskiftet skildrats också i Europa [189,190] och Sverige [191].

Bristande anställningstrygghet, långsiktighet och kontroll har negativa konsekvenser som relaterats till kön, etnicitet och klass eftersom kvinnor, etniska minoriteter och låginkomsttagare är överrepresenterade inom atypiska anställningsformer [192]. Skillnaden i villkor och kontroll över den egna arbetssituationen uttrycks dock inte enbart som en skillnad mellan normerade och atypiska anställningsformer, utan förhållandena skiljer sig dessutom mellan olika arbeten inom gruppen atypiska anställningsformer. I svenskt arbetsliv är kvinnor överrepresenterade i just de atypiska arbetstillfällen där villkoren är sämst, till exempel sådana där personal rings in akut och vikariat inom socialt arbete, vård och omsorg [193].

Tidigare studier som anlagt ett könsperspektiv på arbetslivets flexibilisering har problematiserat vems livsvillkor det flexibla arbetslivet egentligen passar. Kvinnor har fortfarande ett större ansvar för hem och familj, och därmed kan konsekvenserna av och förutsättningarna för flexibilitet skilja sig åt mellan kvinnor och män

[34,123,17]. När flexibiliteten innebär förväntningar på tillgänglighet utanför arbetstid kan det upplevas som mer stressande av kvinnor än av män [194]. Med rådande arbetsfördelning finns en risk att kvinnors flexibilitet, i högre utsträckning än mäns, utnyttjas för att tillgodose behov som är relaterade till hem och familj. Forskning som tar hänsyn till kön i studier av arbetslivsflexibilitet är dock ett försummat område trots att kvinnor påverkas på specifika sätt av arbetslivets flexibileringsorganisering [195].

### **Flexibiliseringen komplicerar arbetsmiljöarbete**

Parallellt med utvecklingen mot mindre fasta och långsiktiga förbindelser mellan arbetstagare och arbetsgivare blir också kategorierna arbetstagare respektive anställd och uppdragstagare respektive egenföretagare mindre tydliga. Detta kan komplicera strategiskt och långsiktigt arbetsmiljöarbete eftersom sådant bygger på antaganden som inte längre är generellt giltiga. Arbetsmiljöansvar har traditionellt reglerats utifrån premissen att det finns en arbetsgivare, en arbetstagare och en arbetsplats. Idag är det inte längre tydligt vem som är arbetsgivare och det behöver inte finnas någon gemensam arbetsmiljö, vilket väcker nya frågor om hur arbetsmiljöansvar ska fördelas och tillämpas. Såväl lagstiftning som myndighetsutövning och partsavtal är i många avseenden utformade efter industrisamhällets förutsättningar och kan behöva anpassas för att bättre spegla dagens arbetsliv [117]. Även facklig organisering är till stor del anpassad efter en företagsmodell och kompliceras därmed av arrangemang som avviker från den traditionella normen.

Flexibiliseringen medför att arbetsgivares arbetsmiljöarbete på flera sätt kompliceras. Personer med olika grad av permanens och långsiktighet i relation till en arbetsgivare kan arbeta tillsammans på en arbetsplats, vilket kan orsaka spänningar mellan arbetstagargrupperingar. Samtidigt kan det vara svårt att hantera sådana spänningar eller andra arbetsmiljöproblem till följd av ansvars- och resursfördelningen mellan de inblandade aktörerna. Så är till exempel fallet vid trepartsavtal mellan bemanningsföretag, kundföretag och uthyrd personal, där den part som har arbetsgivaransvaret inte tillhandahåller arbetsplatsen. Ett annat exempel där systematiskt och strukturerat arbetsmiljöarbete kompliceras gäller tillväxten av småföretag och mikroföretag eftersom mindre företag inte sällan saknar resurser och rutiner att bedriva sådant och att arbetsmiljöarbetet i dessa företag tenderar att vara mer informellt.

### **Mer arbete och bristande tydlighet**

Flera studier talar för att flexibla arbetsförhållanden bidrar till att det arbetas mer [196,47]. Tillfrågade medarbetare med flexibla villkor säger sig ha mer arbete än de hinner med och upplever därför regelbundet att de inte gör ett tillräckligt bra jobb [127], och det kan ses som en indikation på att kraven inte står i proportion till resurserna för att leva upp till kraven. Här kan också otydlig kommunikation av arbetsgivares förväntningar på medarbetarna spela roll. I en undersökning utförd av Unionen sa mer än hälften av de tillfrågade arbetstagarna att de dagligen var tillgängliga efter arbetsdagens slut, och endast en av tio uppgav att det på arbetsplatsen fanns en policy eller riktlinjer som reglerade arbetstagares tillgänglighet [6]. En annan rapport utförd av Jusek (2014) visade att fler än åtta av tio akademiker saknade överenskommelse med sin närmaste chef om arbetsgivarens förväntningar på tillgänglighet utanför ordinarie arbetstid [194]. Det skulle därmed kunna finnas en skillnad mellan arbetsgivarens förväntningar på tillgänglighet och medarbetarens upplevelser av detta. Brist på formella och tydligt kommunicerade riktlinjer gör att enskilda medarbetare kan bilda sig sina egna föreställningar om arbetsgivarens förväntningar på till exempel tillgänglighet, och dessa förväntningar är kanske i högre grad relaterade till kollektiva beteenden bland kolleger än uttryckta krav från arbetsgivaren. Omfattande tillgänglighet kan också bli ett sätt för arbetstagare att återgälda arbetsgivaren för möjligheten att arbeta flexibelt, om det inte finns tydligt kommunicerade förväntningar [86]. Arbetsgivaren behöver alltså ta fram riktlinjer för att undvika att arbetstagare gör sig tillgängliga en stor del av sin fritid, i ett försök att möta upplevda förväntningar, och därmed får svårt att stänga av arbetet.

Behovet av riktlinjer gäller inte endast tid som ligger utanför ordinarie arbetstid utan det kan också handla om digital uppkoppling under arbetstid. I det digitaliserade arbetslivet innebär arbetsdagen för många en fragmentarisk tillvaro med frekventa fokusbyten och simultana arbetsuppgifter. Medarbetarna måste prioritera mellan arbetsuppgifter och arbetsrelaterad kommunikation, till exempel mejlkorrespondens, vilket kan leda till stress och koncentrationssvårigheter. Därför är det betydelsefullt med riktlinjer kring användningen av digitala verktyg under arbetstid och vad som förväntas av arbetstagare i fråga om digital tillgänglighet (till exempel att läsa och besvara mejl).

### **Vem ska ta ansvar för det livslånga lärandet?**

Som en del i arbetslivets flexibilisering förespråkas rörlighet som recept på tillväxt, innovation och förebyggande av ohälsa [197,198].

Omfattande rörlighet skulle dock kunna göra arbetsgivare och arbetstagare mindre benägna att investera i kompetensutveckling [199], vilket är problematiskt eftersom "livslångt lärande" anses vara viktigt för organisatorisk och individuell konkurrenskraft. Kompetensutveckling som arbetsgivaren ombesörjer bygger i mycket på ett system där arbetstagare förväntas finnas kvar i organisationen på längre sikt. Det blir alltså viktigt att reda ut vem som har incitament att ansvara för och investera i livslångt lärande när arbetstagarna uppmuntras till största möjliga rörlighet.

### **INDIVIDUALISERAD OCH SOCIAL ORGANISERING: INFORMALISERING**

Det digitaliserade arbetslivets organisering kan beskrivas som på samma gång individualiserad och social. Individualiseringen och den sociala organiseringen har arbetsmiljörelaterade konsekvenser, såväl var och en för sig som i kombination. Den individualiserade organiseringen leder bland annat till att arbetstagaren får ett ökat ansvar för sin egen arbetstrygghet. Var och en förväntas förvalta sitt pund, vara sin egen lyckas smed och göra sig anställningsbar. Sociala nätverk, social förmåga och digitalt rykte kan också i vissa sammanhang ha större betydelse än formella meriter. Användning av personliga kontakter och socialt nätverkande blir en okontroversiell del av arbetslivet, som uppmuntras även från myndighetshåll, och socialt kapital framhålls som viktigt för avancemang.

### **Konsekvenser för olika grupper av fokuseringen på socialt kapital**

Invandrare, unga och långtidsarbetslösa är grupper som ofta saknar socialt kapital, det vill säga nätverk som är effektiva i arbetslivet. Socialt kapital har en positiv koppling till både lönenivån och positionen i en organisation [200,201]. I ett arbetsliv där nätverk spelar en viktig roll för att komma in i och ta sig fram på arbetsmarknaden är brist på nätverk ett betydande hinder. Den som har invandrat eller varit långtidsarbetslös saknar ofta kontaktnät eller har kontaktnät som på arbetsmarknaden ses som irrelevanta [202]. När synlighet och socialt kapital blir urvalskriterier missgynnas vissa grupper eftersom synligheten utgår från en självpresentation där individen positionerar sig i förhållande till ett antal kollektivt erkända referenspunkter. Därmed missgynnas personer vars referenspunkter avviker från den kollektivt erkända normen, exempelvis för att de följt med från en annan kulturell och/eller social kontext. Socioekonomisk segregation spelar, precis som socialt kapital och nätverkande som dörröppnare, roll för möjligheterna i arbetslivet. I vilken mån personer i ens nätverk har arbete har exempelvis betydelse för möjligheterna att på informell väg närma sig arbetsmarknaden [203]. Även vilken typ av arbete personerna i ens nätverk har är av betydelse för en



arbetssökandes möjligheter att få ett jobb som motsvarar hans eller hennes meriter [204]. Ålder är en annan faktor som kan ha betydelse för det sociala kapitalet och som kan relateras till den höga arbetslösheten bland unga som ännu inte förvärvat något professionellt nätverk [205].

Kulturell lokalkännedom ger en betydande konkurrensfördel i ett arbetsliv som prioriterar att arbetstagare passar in socialt. Det finns en koppling mellan kulturell lokalkännedom och status och legitimitet i arbetslivet [206], som förstärks av såväl individualiserings- som flexibiliseringstrenden i arbetslivet. Flexibiliseringsorganiseringens höga rörlighet och avgränsade uppdrag ställer höga krav på arbetstagare att kunna röra sig över olika organisatoriska gränser. Förmågan att göra det ökar om man förstår de klädkoder, regler och sociala system som är specifika för olika organisationskontexter [207]. Förtroendet med kulturella och sociala normer och nyanser ger alltså en konkurrensfördel i arbetslivet och detta kan missgynna personer som inte förväntas ha sådan kompetens. Detta försvårar ytterligare för den som saknar erfarenhet av svenskt arbetsliv, och är svårt att kompensera för med formella kunskaper och utbildning. Arbetsgivare och personal med rekryteringsansvar behöver vara medvetna om risken för diskriminering som hänger ihop med informella bedömningskriterier i rekryteringsprocesser.

### **Synlighet och möjlighet till återhämtning**

I den sociala organiseringen ingår att tillgängliggöra sitt personliga jag, till exempel genom att närvara i sociala nätverk på internet. En följd av detta är att arbetstagaren blir synlig för sin yrkesmässiga omgivning i fler rumsliga och tidsmässiga kontexter än tidigare. Synligheten och den sociala uppkopplingen mot den professionella sfären innebär att arbetet är mentalt närvarande även i sammanhang som tidigare legat utanför arbetsfären. Den privata och den professionella sfären delar allt oftare tid och rum med varandra, och därmed kommer de att överlappa varandra alltmer. Detta kan potentiellt göra det svårt att koppla bort arbetet, vilket blir ett hinder för återhämtning. Det finns dock för lite kunskap om konsekvenserna av denna uppluckring mellan professionell och privat sfär liksom om hur arbetstagare hanterar dessa konsekvenser.

Aktivitetsbaserade kontorslösningar gör också att arbetstagare blir mer synliga och tillgängliga för varandra. Synligheten utgör då ännu en form av tillgänglighet och kan leda till stress om den som synliggörs upplever att han eller hon inte har möjlighet att dra sig tillbaka.

En aspekt av social organisering rör arbetstagares möjligheter att utföra sina arbetsuppgifter under arbetstid. Organiseringen kring samarbete, samverkan och kommunikation tar enligt flera rapporter mycket arbetstid i anspråk och kan bidra till att uppgifterna inte hinns med under arbetstid. Därför tar en del arbetstagare regelbundet med sig arbetet hem för att få det gjort, och de kan få svårt att koppla bort arbetet och därmed svårare att återhämta sig.

### **Individuell flexibilitet och samordning**

Koordineringen mellan individuella arbetsinsatser kan bli problematisk i ett arbetsliv där allt fler utövar flexibilitet utifrån sina egna förutsättningar samtidigt som arbete i hög grad bygger på samarbete. En väsentlig fråga blir därför hur man kan förena individualisering och social organisering. Det kan vara krävande och stressande att både förväntas planera och prioritera sina egna arbetsuppgifter och samordna dessa mot andras insatser. Kombinationen kan leda till känslan att ständigt behöva vara tillgänglig för sina kolleger för att inte vara den som försenar arbetet med en uppgift. Från arbetsledningssynvinkel blir det viktigt att ta fram riktlinjer och utforma arbetet på ett sätt som gör det möjligt att förena individuell flexibilitet med samordning.

### **BYRÅKRATISERING**

Flexibilisering, individualisering och informalisering är i många avseenden sammanflätade med och förstärker varandra, men byråkratisering går snarare i motsatt riktning. Där flexibilitet och informalisering förknippas med minskad kontroll och styrning associeras byråkratisering istället med ökad kontroll och minskad autonomi för den enskilda medarbetaren [207].

Utifrån ett professionsperspektiv har forskare uppmärksammat flera potentiella risker med byråkratiseringsorganisering. I sin bok om rektorers ledarskap pekar exempelvis Augustinsson och Brynolf (2012) på att kontroll och dokumentation kan eliminera det egna ansvaret och med detta tilliten för professioner [208]. Även byråkratiseringsorganiseringens tidsåtgång har lyfts fram som problematisk i relation till professionell yrkesutövning och professionellt lärande. I dagens arbetsliv lägger många professionella yrkesgrupper mycket tid på dokumentation, och till exempel läkare, lärare och socialsekreterare får fler administrativa arbetsuppgifter, vilket tar tid från kärnverksamheten. Bland annat Forsberg (2014) har studerat inriktningen på granskningar och utvärderingar, och menar att de tenderar leda till en bedömningskultur där professionella yrkesgruppers tid och arbete överförs från kärnverksamhet till

dokumentation och avrapportering [167]. Förutsättningarna för yrkesgruppers professionella utveckling och utvecklingen av "tyst kunskap" kan minska när kontrollutövande, standardisering och regelstyrning får ta större plats i yrkesutövningen [209].

Ökningen av granskning och dokumentation motiveras ofta med att det ska öka effektiviteten och produktiviteten. Dokumentationen antas medföra kvalitetssäkring, men om utvärderings- och granskningssystem inte visar tecken på ökande kvalitet i verksamheten går det att ifrågasätta fokuseringen på dokumentation och kontroll (jämför till exempel debatten om utbildningsväsendet i kölvattnet av Pissrapporten). För att uppfattas som legitim och ha effekt behöver dokumentationen komma till praktisk användning i verksamheternas utvecklingsarbete, något som inte alltid är fallet [176]. När dokumentation inte används i kvalitetsutvecklingssyfte finns risk att dokumentationen ses som något vars främsta syfte är att undvika sanktioner. Dokumentationen blir då inte meningsfull, varken ur ett effektivitetshöjande organisatoriskt perspektiv eller för enskilda medarbetare med ansvar för att den genomförs. Dokumentation som upplevs sakna mening kan istället minska motivationen och arbetstillfredsställelsen, inte minst eftersom arbetet med att dokumentera tar tid från andra arbetsuppgifter som också måste göras. Regeringen har via den nationella samordnaren för den sociala barn- och ungdomsvården konstaterat att socialsekreterare är osäkra på vad som ska dokumenteras och att det resulterar i onödigt omfattande dokumentation. För att tydliggöra syftet görs därför en satsning på att utbilda just socialsekreterare i dokumentation.<sup>35</sup> Mönstret med ökade dokumentationskrav på bekostnad av arbete med kärnverksamhet har dock konstaterats inom flera professioner, och därför kan åtgärderna för att effektivisera administrationen vara motiverade även utanför socialtjänsten.

Ett uttryck för byråkratiseringen av offentliga verksamheter är införandet av lean-inspirerade metoder. Dessa har visat sig kunna påverka män och kvinnor olika, och inom mansdominerade branscher är effekterna mer omfattande och negativa för kvinnor än män [22]. I kvinnodominerade yrkessektorer såsom vård och omsorg medverkar lean till att osynliggöra exempelvis känslomässigt arbete; det tas för givet, men räknas inte med och blir följaktligen undervärderat. Osynliggörandet av visst arbete innebär att man förbiser arbetsmiljörelaterade risker och potentiella

---

35 <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2017/03/projekt-for-sociala-barn-och-ungdomsvarden-ska-forbatta-socialsekreteras-arbetsituation/>

hälsokonsekvenser i kvinnodominerade yrkesområden där känslomässigt arbete är en del av vardagen [210].

Orimligt stor tidsåtgång är ett återkommande tema i kartläggningar av processer som utmärks av byråkratisk organisering inom exempelvis sjukvård och arbetsmarknadsintegration av invandrare. Enligt SCB-siffror från 2017 tar det nio år för hälften av en årskull nyanlända att komma in på arbetsmarknaden.<sup>36</sup> Detta är problematiskt ur ett ekonomiskt perspektiv på såväl individ- som samhällsnivå. Arbetslösheten har också negativa effekter på psykisk hälsa [211,212]. För att personer med utländsk kompetens lättare ska komma in på arbetsmarknaden används validering, det vill säga processer för att identifiera och synliggöra en persons kompetenser oavsett var och när dessa förvärvats [213]. Uppföljning av valideringsinitiativ i det svenska arbetslivet har visat en tendens till att färdigheter och kunskap osynliggörs om det inte är okomplicerat att jämföra dem med en svensk norm. Detta gäller även när ambitionen är att ta ett helhetsgrepp och se varje individ utifrån en rad aspekter samtidigt [214]. Språkkunskaper kan påverka valideringen av kompetens, då förutsättningarna att förmedla sin kompetens varierar med språklig nivå. Det finns därmed en risk för att det blir språket och inte kompetenserna som bedöms [213].

---

<sup>36</sup> <http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Temaomraden/Integration/Statistik/Registerdata-for-integration/Andel-forvarvsarbetande-kommunmottagna-flyktingar-20-64-ar-efter-antal-ar-efter-mottagandet-kon-och-mottagningsar/#>  
hämtad 2017-09-02

## 6. Slutsatser och förslag

I detta kapitel redogörs för slutsatser av litteraturgenomgången, och utifrån dem ges förslag på hur arbetsgivare och Arbetsmiljöverket kan bidra till ett arbetsliv som är hållbart ur arbetsmiljö- och hälsosynpunkt. En genomgång av relevant litteratur om arbetslivets organisering och dess koppling till arbetsmiljö och hälsa visar att det finns olika utmaningar såsom otydliga roller, rollkonflikter, otydligt arbetsinnehåll och otydliga gränser för arbetstid och arbetsbelastning. De problem som enligt litteraturen är förenade med det nya arbetslivet behandlas och regleras i huvudsak i Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö som trädde i kraft den 31 mars 2016. Flertalet av utmaningarna som beskrivits i denna kunskapsmanställning faller under en eller flera av nedanstående tre paragrafer [215]:

”9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.”

”10 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till

1. vilka arbetsuppgifter de ska utföra,
2. vilket resultat som ska uppnås med arbetet,
3. om det finns särskilda sätt som arbetet ska utföras på och i så fall hur,
4. vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras, och
5. vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra arbetet. Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till vilka befogenheter de har enligt punkterna 1-5.”

”12 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.”

Nedan diskuteras utmaningarna som lyfts fram i denna rapport i relation till Arbetsmiljöverkets föreskrifter.

### **KRAV KONTRA RESURSER: TRANSPARENS**

Genom att undersöka hur krav och resurser i ett arbete förhåller sig till varandra kan man få en bild av organiseringen ur ett arbetsmiljö-

och hälsoperspektiv. Enligt jobb-krav-resursmodellen [42] måste arbetskraven och resurserna för att leva upp till kraven stå i proportion till varandra för att arbetslivet ska anses hållbart. Annars uppstår en ohälsosam arbetsbelastning, till exempel om kraven i arbetet mer än endast tillfälligt är högre än resurserna för att möta dessa. Denna belastning kan leda till sänkt motivation, stress och på sikt sjukskrivning. Krav i arbetet är exempelvis tidsbrist, prioritering mellan arbetsuppgifter, rollkonflikter, känslomässiga krav och otrygga anställningsförhållanden. Resurser i arbetet är exempelvis stöd från ledning, återkoppling, tydligt kommunicerade mål, kompetensutveckling, självbestämmande och handlingsutrymme samt inflytande och delaktighet i beslut som påverkar det egna arbetet. Flera aspekter av dagens arbetsliv aktualiserar avvägningen mellan krav och resurser liksom behovet av tydlighet för att skapa transparens när det gäller förhållandet mellan krav och resurser. Företeelsen krav som inte åtföljs av motsvarande resurser syns bland annat i kombinationen av individuell och social organisering. Individuell organisering innebär att enskilda arbetstagare får ta ett stort ansvar för att själva identifiera, planera, strukturera och utföra sina arbetsuppgifter. Social organisering innebär att arbetstagare samtidigt med det individuella ansvaret ingår i en grupp där deras utförda arbete ska koordineras med andras arbete. För att detta ska vara möjligt kan arbetstagare behöva vara tillgängliga för kolleger utanför arbetstid, och då blir det svårt att mentalt stänga av arbetet och att återhämta sig. Den sociala organiseringens tidsanspråk kan också resultera i att arbete måste utföras utanför arbetstid för att hinna med, för att möten och annan kommunikation tar så mycket tid i anspråk. För den som regelbundet tar med arbetet hem kan det bli svårt att koppla bort arbetet och uppnå balans mellan arbete och privatliv liksom mellan arbete och fritid. Lägre arbetstillfredsställelse och motivation samt stress och risk för sjukskrivning är potentiella effekter av detta.

Ett liknande mönster syns i byråkratiseringsorganiseringens ökning av administrativt arbete som utförs av professionella yrkesgrupper, vars kompetensområde inte ligger inom administration. När administrativt arbete tar tid från kärnverksamheten kan det leda till stress och till att arbetsuppgifterna inte hinns med under ordinarie arbetstid. En annan effekt kan vara att yrkesutövaren ständigt känner att hon eller han inte gör ett tillräckligt bra jobb, vilket kan leda till sänkt motivation. Därför behöver arbetet med administration effektiviseras så att arbetstagarna får tid för kärnverksamheten, såsom patientkontakt, klientbesök och undervisning. För att effektivisera dokumentationen behövs goda rutiner och rätt kunskap om vad som ska dokumenteras och hur. Vad som anses vara en tillräcklig dokumentation behöver också göras

klart. Initiativet med dokumentationsutbildning inom socialtjänsten kan behöva utökas till andra sektorer där det finns omfattande dokumentationskrav på yrkesgrupper vars utbildningsbakgrund och yrkeskompetens ligger utanför det administrativa området (till exempel poliser, lärare och läkare). Styrningsformer som är anpassade efter verksamheterna kan också bidra till att avhjälpa problemet med växande administrativ arbetsbörda för personer vars yrkesprofil inte omfattar administrativt arbete. I utbildnings- och vård- och omsorgssektorn kan mer indirekta styrningsformer som utgår från yrkesutövares professionella omdöme och erfarenhet underlätta arbetet med dokumentation. Med personalstyrning som utgår från arbetsgivarens förmedlade förtroende för arbetsutövares skicklighet och karaktär kan också dokumentationen upplevas som mer meningsfull än med den handlingsstyrning som ofta råder idag. Handlingsstyrningen reglerar yrkesutövares handlingar och föreskriver att dokumentation utförs utifrån centrala kategorier som yrkesutövaren inte har varit delaktig i att ta fram och som inte behöver uppfattas som anpassade till verksamheten.

Organiseringsätten i arbetslivet är förenade med risk för ohälsosam arbetsbelastning till följd av att kraven överstiger de resurser som ges. I ljuset av detta (och Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete) bör arbetsgivare kontinuerligt undersöka arbetstagarnas arbetssituation; de behöver ha överblick över balansen mellan krav och resurser för att ge förutsättningar för ett psykosocialt hållbart arbetsliv. Därför behöver arbetsgivaren upprätta sammanhang och rutiner som aktivt uppmuntrar arbetstagare att rapportera hur de upplever arbetssituationen. Detta kan göras genom att ordna regelbundna medarbetarenkäter, genom att ta upp ämnet på arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal och genom att tillhandahålla forum för arbetstagare att tillsammans diskutera arbetsmiljöfrågor, ta upp problem och vara delaktiga i lösningen av dessa. Det kan även underlätta med riktlinjer för hur och under vilka former arbetet ska genomföras, för både arbetstagare och arbetsgivare. Sådana riktlinjer bör spridas i formella forum och vara del i den löpande diskussionen om arbetssituationen.

### **UPPLUCKRADE GRÄNSER, GRÄNSHANTERING OCH TYDLIGT KOMMUNICERADE FÖRVÄNTNINGAR**

Flera studier pekar på att det saknas policyer som reglerar arbetstagares tillgänglighet. Utan tydliga riktlinjer får den enskilda arbetstagaren ansvaret för att konstruera och implementera gränser, men det kan vara svårt i ett arbetsliv där tillgänglighet prioriteras och utgör en viktig komponent i anställningsbarhetsbegreppet.

Tydligt kommunicerade förväntningar är därför en förutsättning för ett hållbart arbetsliv. Enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter ska arbetsgivare dessutom säkerställa att arbetstagare känner till förutsättningarna för arbetet de utför liksom vilka befogenheter de har.

Avsaknaden av riktlinjer när det gäller förväntningarna på tillgänglighet utanför arbetstid innebär att arbetstagare kan få egna föreställningar om arbetsgivarens förväntningar. Med individuella uppfattningar om den förväntade tillgängligheten finns en risk för att tillgänglighetskraven successivt stegras eftersom ingen vill framstå som mindre hängiven arbetet än någon annan. För att signalera hängivenhet kan arbetstagare således göra sig tillgängliga på kvällar och helger och under semestern. När det gäller arbetstagare med flexibla arbetsvillkor behöver arbetsgivaren tydliggöra och kommunicera de förväntningar som finns, det vill säga förutsättningarna för arbetet. I förlängningen blir det då också tydligt i vilken mån kraven står i proportion till resurserna som ges för att leva upp till kraven. I vissa branscher behövs också riktlinjer för att reglera tillgänglighet under arbetstid, för att arbetstagarna ska kunna göra den förväntade interna prioriteringen av arbetsuppgifter. Individualiseringen ställer krav på arbetstagare att sätta och kommunicera sina egna gränser i frågor om exempelvis tillgänglighet, och därför behöver arbetsgivaren ta upp vilka förväntningar som finns på arbetstagare.

Utvecklingen går mot ökad tillgänglighet och synlighet (genom digital närvaro utanför arbetstid och genom utformningen av öppna kontorslösningar som gör arbetstagare tillgängliga och synliga för varandra), och därför behöver arbetsmiljöarbete relaterat till såväl digitala verktyg som fysiska arbetsplatser inriktas på att förebygga kognitiv stress och känslomässig utmattning.

### **ANPASSNING AV STRUKTURER OCH REGELVERK TILL NYA FORMER AV ARBETSGIVAR- OCH ARBETSTAGARFÖRHÅLLANDEN**

Rörelsen mot mindre fasta och långsiktiga relationer mellan arbetsgivare och arbetstagare skapar behov av nya organisatoriska, administrativa, arbetsrättsliga och fackliga strukturer som inkluderar arbete som avviker från den alltjämt rådande normen om tillsvidareanställning på heltid. Detta gäller till exempel egenanställda och egenföretagare eftersom dagens strukturer och stödsystem inte är anpassade till dem. Regelverket behöver omfatta de organiseringsformer som förekommer i arbetslivet och säkra både arbetstagares rätt till en god arbetsmiljö och arbetsgivares förutsättningar för att bedriva arbetsmiljöarbete [117]. Även



begreppen arbetstagare och arbetsgivare i juridisk mening kan behöva ses över. För att utveckla ny praxis på lokal och central nivå behövs stöd från såväl partsnivå som politisk nivå.

### **ANPASSNING AV STYRFORMER OCH UPPFÖLJNING EFTER VERKSAMHETER**

Inom offentlig sektor har anammandet av New Public Management-styrning kritiserats av professionella yrkesgrupper som påpekat att kliniskt arbete och utbildning är specifika verksamheter som inte utan vidare går att jämföra med näringslivet. Röster har höjts för att den professionella logiken inom till exempel klinisk medicinsk verksamhet och utbildning måste vara vägledande för verksamheten. Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016) lyfter exempelvis fram kollegialitet som en nödvändig styrform inom universitetsvärlden, utifrån principen att denna verksamhet måste grunda sig i vetenskaplig kunskap och evidens [216]. Införandet av New Public Management-strategier såsom lean innebär i offentliga verksamheter en motsättning mellan å ena sidan en strävan efter standardisering och centralisering, och å andra sidan professionell autonomi och decentraliserat beslutsfattande. Denna motsättning behöver hanteras för att de båda organiseringsprinciperna effektivt ska kunna samverka.

Styrformerna inom vård, omsorg och utbildning behöver reflektera verksamheterna där, för att underlätta det dagliga arbetet och ge förutsättningar för att leva upp till officiellt angivna mål. Svensk hälso- och sjukvård ska leverera en patientcentrerad vård som bygger på en helhetssyn på patienten, men för det krävs professionellt handlingsutrymme, samverkan över professions-, organisations- och verksamhetsgränser samt individuell anpassning till varje patients behov. Förutsättningarna för detta är beroende av de styrformer som tillämpas. När resultat- och handlingsstyrning får en framskjuten position inom vård, omsorg och utbildning, kan arbetstagares arbetstillfredsställelse och arbetsrelaterade hälsa påverkas negativt. Detaljstyrning av den operativa verksamheten begränsar arbetstagarens möjligheter att använda sin professionella kunskap för att fatta beslut utifrån brukarens behov, vilket kan sänka motivationen och försämra den psykosociala arbetsmiljön [172]. Begränsande av professioners handlingsutrymme kan vidare minska tilltron till professionerna, möjligheterna att tillmötesgå brukares, patienters och studenters individuella behov samt förutsättningarna för professionell utveckling och professionellt lärande.

De verktyg för granskning, dokumentation och utvärdering som ingår i dagens styrformer i offentlig verksamhet behöver

anpassas för att bättre spegla de aktuella verksamheterna. Byråkratiseringstrendens strävan efter att dokumentera och mäta utifrån förbestämda nyckeltal innebär i praktiken att man framställer kvantitativa mått på såväl kvalitativa som kvantitativa faktorer. Att mäta kvalitet med kvantitativa mått är dock inte oproblemiskt. Exempelvis säger tid ingenting om innehållet i en tjänst. Kvalitet mätt kvantitativt utifrån tidsåtgång per patient eller brukare kan istället leda till rollkonflikter när ett krav minskar möjligheten att tillgodose ett annat krav. De motstridiga kraven reflekterar parallellt existerande logiker inom hemtjänst och sjukvård (ekonomisk logik kontra omsorgslogik) och innebär i praktiken att arbetstagaren sällan kan tillgodose bägge kravbilder. Därför måste arbetstagarna göra avkall på kvaliteten utifrån något av två motstridiga sätt att mäta denna (som tidsåtgång enligt den ekonomiska logiken eller som omhändertagande utifrån brukarens behov enligt omsorgslogiken), vilket är negativt för arbetstagares arbetstillfredsställelse och motivation. För att fylla en kvalitetssäkrande funktion behöver de mått som används för att värdera kvalitet utformas specifikt efter verksamheten som dokumenteras. Annars kan den psykosociala arbetsmiljön försämrats, med stress och uppgivenhet som resultat. Arbetsmiljöverket skulle kunna medverka till en förbättrad passform mellan styrningsformer och verksamheter i offentliga verksamheter genom att se över detta område.

Lean-inspirerade arbetssätt används i arbetsmarknadssektorer där arbetet handlar om människor och omfattar komplexa och skiftande individuella behov, vilket osynliggör viktiga delar av det arbete som försiggår där. Exempelvis osynliggörs känslomässigt arbete, som ingår i betydande omfattning i kontaktyrken, men som inte räknas med och vars hälsorisker därmed underskattas. Konsekvenserna av lean-arbetssätt behöver analyseras utifrån arbetstagarnas kön, något som hittills har varit sällsynt i forskningen. Vikten av ökad kunskap om hälsokonsekvenser av organiseringen inom kontaktyrken understryks av senare års ökning av sjukskrivningar till följd av psykiska diagnoser bland personer med kontaktyrken i kommun och landsting [180].

### **ANPASSNING AV FYSISKA ARBETSMILJÖER UTIFRÅN VERKSAMHET**

Frågan om kontextuell anpassning blir aktuell också i organiseringen av fysiska arbetsmiljöer. Aktivitetsbaserade kontorslösningar har på senare år implementerats i miljöer med stor verksamhetsbredd såsom reklambyråer, fastighetsbolag, försäkringsbolag, banker, kommuner och myndigheter. En rad forskningsstudier om denna kontorstyp pågår för närvarande vid svenska universitet och

högskolor. Många har inte slutrapporterat sina resultat men det finns diskussioner om centrala tendenser. Bland annat konstateras att koncentrationskrävande arbete fungerar bäst om det utförs i cellkontor samt att ljudstörningar i öppna kontorslösningar kan dra ner prestationsförmågan med 30 procent.<sup>37</sup> Utifrån dessa uppgifter bör riskbedömningar och utvärderingar av arbetsmiljön i aktivitetsbaserade kontor fokusera specifikt på ljudmiljö och medarbetares möjlighet att få avskildhet.

Vidare behövs fortsatt forskning om hur sekretess och integritet påverkas. Den som utformar kontorslösningar bör ha dessa aspekter i åtanke och väga dem mot den verksamhet som kommer att bedrivas i kontorslokalerna. Kanske är bankens klienter inte bekväma med att diskutera sin privatekonomi i en öppen kontorsmiljö?

#### **HUR KAN ARBETSTAGARES BEHOV AV FLEXIBILITET KOMBINERAS MED ARBETSTAGARES BEHOV AV ARBETSTRYGGHET?**

Flera förgrundsfrågor i det nya arbetslivet handlar om att förena synbart motstridiga behov och krav. Hur kombinerar man till exempel arbets- och uppdragsgivares behov av flexibilitet med arbets- och uppdragstagares behov av arbetstrygghet? Och hur kan efterfrågan på flexibilitet och rörlighet förenas med efterfrågan på livslångt lärande? Vem har incitament att investera i livslångt lärande i ett arbetsliv där arbetstagarna förväntas vara rörliga och inte behöver finnas kvar hos en arbetsgivare på lång sikt?

Långsiktig arbetsotrygghet kan leda till stress och sjukskrivning; den kan också yttra sig på olika sätt och iakttas i flera branscher. Plattformsekonomin med avgränsade gig inom bland annat transport- och budsektorn är ett exempel. Ett annat exempel är handeln, där numerär flexibilitet är en utbredd bemanningsstrategi. När arbetsgivare anpassar sin arbetsstyrka efter variationer i kundefterfrågan vet arbetstagare inte på förhand när de kommer att arbeta respektive vara lediga. De får då svårt att planera sina liv både på kort och på lång sikt [77]. Kortsiktig planering försvåras exempelvis om arbetstagaren ständigt står till arbetsgivarens förfogande för att inte missa en eventuell förfrågan om att med kort varsel komma in och arbeta. Detta ger en obalans mellan arbete och fritid samt sämre möjligheter att ha åtaganden utanför arbetet. Långsiktig planering kan också försvåras av atypiska

---

<sup>37</sup> <http://fastighetstidningen.se/det-ultimata-kontoret-finns-det/> hämtat 2017-09-03, publicerat 2016-12-16 Fastighetstidningen: Carina Järvenhag och Susanna Sköld, Det ultimata kontoret – finns det?

anställningsförhållanden genom att bolåneansökningar och andra strukturer i omgivningen är utformade efter normen om tillsvidareanställning på heltid.

Olika former av organisatorisk flexibilitet kan förväntas få olika konsekvenser när det gäller förutsättningarna för ett psykosocialt hållbart arbetsliv. För att sammanföra arbetsgivares och arbetstagares behov av flexibilitet respektive arbetstrygghet verkar funktionell flexibilitet vara mer gynnsam än numerär flexibilitet. En arbetsgivarstrategi som bygger på funktionell flexibilitet omfattar kontinuerlig kompetensutveckling på ett annat sätt än den numerära motsvarigheten. Därmed bidrar den till att besvara frågan om hur arbetsgivares behov av flexibilitet och arbetstagares behov av arbetstrygghet kan kombineras, liksom frågan om hur efterfrågan på rörlighet och efterfrågan på livslångt lärande kan förenas. Funktionell flexibilitet ger arbetsgivaren incitament till kompetensutveckling som gör att arbetstagarna kan bredda sina kompetensområden och exempelvis ha en arbetsrotation. Kompetensutvecklingen gör samtidigt att arbetstagaren blir mer anställningsbar och mindre osäker på den flexibla arbetsmarknaden. Funktionell flexibilitet förutsätter dock en bredd av arbetsuppgifter i en verksamhet. Personer som är verksamma inom plattformsekonomin behöver arbetslöshetsstöd och sjukersättning som är anpassade till deras arbetsförhållanden, för att arbetslivet ska vara hållbart. Arbetsmiljöverket kan här bidra med kunskap om och riktlinjer för arbete och arbetsförhållanden inom gigeconomien.

Sammantaget visar litteraturgenomgången att man behöver se till två delar för att värna ett hållbart arbetsliv för alla, givet den ökade flexibiliseringen, individualiseringen och informaliseringen samt byråkratiseringen i arbetslivet. Det handlar dels om att se över de rådande styrformerna, dels om att undersöka hur man kan stärka förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv genom aktivt arbete med riktlinjer. Kontextuell anpassning och ökad tydlighet blir två viktiga arbetsområden för det fortsatta arbetet med att åstadkomma ett fysiskt, organisatoriskt och psykosocialt hållbart arbetsliv för alla.

# Referenser

1. Näswall, K., Hellgren, J. och Sverke, M. (2003) Anställningsotrygghet – individen på den flexibla arbetsmarknaden. Lund: Studentlitteratur.
2. SOU 2015:91 (2015) *Digitaliseringens transformerande kraft – vägval för framtiden*. Digitaliseringskommissionens slutbetänkande.
3. Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F. och Aronsson, G. (2013) The Diffusion of Flexibility: Estimating the Incidence of Low-Regulated Working Conditions. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3, 99-116.
4. Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. och Lundberg, U. (2011) *Work without Boundaries. Psychological Perspectives on the New Working Life*. Chichester: Wiley-Blackwell.
5. Duxbury, L. och Smart, R. (2011) "The myth of separate worlds: An exploration of how mobile technology has redefined work-life balance". I Kaiser, S., Ringlsetter, M.J., Eikhof, D.R. och Cuncha, M.P. (red.) *Creating balance? International perspectives on the work-life integration of professionals*, Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 269-284.
6. Gullstrand, D. och Brännemo, T. (2013) *Jobbet alltid närvarande – en studie om tjänstemännens gränslösa arbetsliv*. Unionen.
7. Wajcman, J., Bittman, M. och Brown, J.E. (2008) Families without borders: Mobile Phones, Connectedness and Work-Home Divisions. *Sociology*, 42, 635-652.
8. Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. och Lundberg, U. (2006) *Gränslöst arbete - Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
9. Mellner, C., Aronsson, G. och Kecklund, G. (2014) Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-Life Balance among Full-Time Employed Professionals in Knowledge-Intensive, Flexible Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 4, 7-23.
10. Ashforth, B.E., Kreiner, G.E. och Fugate, M. (2000) All in a day's work: Boundaries and micro role transition. *Academy of Management Review*, 25, 472-491.
11. Lambert, B.A. och Kossek, E.E. (2005) Future Frontiers: Enduring challenges and established assumptions in the work-life field. I Kossek, E.E. och Lambert, S.J. (red.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc. (513-532).

12. Valcour, P.M. och Hunter, L.W. (2005) Technology, organizations, and work-life integration. I Kossek, E.E. och Lambert, S.J. (red.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc. (61-84).
13. Garsten, C., Lindvert, J. och Thedvall, R. (red.) (2011) *Arbetets marknad. Arbetsmarknadens nya organisering*. Malmö: Liber.
14. Abrahamsson, A. och Agevall, L. (2009) *Välfärdssektorns projektifiering – kortsiktiga lösningar av långsiktiga problem*. Kommunal ekonomi och politik, 13, 35-60.
15. Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.
16. Benson, I. (2008) *Organisering av övergångar på arbetsmarknaden: en studie av omställningsprogram*. Stockholm: Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (EFI).
17. Peters, P., den Dulk, L. och van der Lippe, T. (2009) The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: The Dutch case. *Community, Work & Family*, 12, 279-297.
18. Kamp, A., Lund, H.L. och Søndergaard Hvid, H. (2011) Negotiating time, meaning and identity in boundaryless work. *Journal of Workplace Learning*, 23, 229-242.
19. SOU 2016:85 (2016) *Digitaliseringens effekter på individ och samhälle – fyra temarapporter*. Delbetänkande av Digitaliseringskommissionen.
20. Barzelay, M. (2000) *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. Berkeley: University of California Press.
21. Hasselbladh, H. och Bejerot, E. (2008) *Bortom New Public Management – Institutionell transformation i svensk sjukvård*. Lund: Academia Adacta.
22. Arbetsmiljöverket (2016b) *Konsekvenser av lean produktion på arbetsmiljö och hälsa*. Kunskapssammanställning, Rapport 2016:5.
23. Browning, T.R och Heath, R.D. (2009) Reconceptualizing the effects of lean on production costs with evidence from the F-22 program. *Journal of Operations Management*, 27, 23-44.
24. Hodge, G.L., Goforth Ross, K. Joines, J.A. och Thoney, K. (2011) Adapting lean manufacturing principles to the textile industry. *Production Planning and Control: The Management of Operations*, vol. 22, 237-247.

25. Brandao de Souza, L. (2009) Trends and approaches in lean healthcare. *Leadership in Health Services*, 22, 121–139.
26. Kollberg, B., Dahlgaard, J.J. och Brehmer, P.-O. (2006) 'Measuring Lean Initiatives in Health Care Services: Issues and Findings. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, 7–24.
27. Radnor, Z.J., Holweg, M. och Waring, J. (2011) Lean in healthcare: The unfilled promise? *Social Science & Medicine*, 74, 364–371.
28. Merchant, K.A. och Van der Stede, W.A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. New York: Financial Times/Prentice Hall.
29. Gillberg, N. (2014) *Uppmärksamhetssamhället*. Lund: Studentlitteratur.
30. Furusten, S. (2004) Employability and expertise. I *Learning to be employable: New agendas for work, responsibility and learning in a globalized world*. Garsten, C. och Jacobsson, K. (red.). Basingstoke, Houndmills: Palgrave.
31. Bolander, P. (2002) *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm. Avhandling.
32. Asplund, K. och Bolander, P. (2016) *Talent management i svenska organisationer*. SNS Analys nr 36, maj 2016.
33. Ehrenreich, B. (2005) *Bait and Switch: The (Futile) Pursuit of the American Dream*. New York: Metropolitan Books.
34. Grönlund, A. (2009) Flexibilitet, jämställdhet och välfärd – 2000-talets gordiska knut? Underlagsrapport till EU-konferensen "What does gender equality mean for economic growth and employment?" Swedish Presidency of the European Union, Stockholm 15-16 oktober 2009.
35. Nilsson, S. och Ellström, P-E. (2012) Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36, 26 – 45.
36. Berglund, G. och Fejes, A. (2009) *Anställningsbarhet: perspektiv från utbildning och arbetsliv*. (1. uppl.), Lund: Studentlitteratur.
37. McQuaid, R.W. och Lindsay, C. (2005) The concept of employability. *Urban Studies*, 42, 197–219.
38. Berglund, K. (2007) *Jakten på entreprenörer. Om öppningar och låsningar i entreprenörskapsdiskursen*. Västerås: Mälardalen University Press.

39. Hanson, M. (2004) *Det flexibla arbetets villkor - om själoförvaltandets kompetens*. Avhandling. Stockholm: Stockholms Universitet, Pedagogiska institutionen.
40. Unionen (2009) *Fria eller förvirrade - En studie av tjänstemännens gränslösa arbetssituation*. Stockholm: Unionen.
41. Demerouti, E. och Bakker, A. B. (2011) The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9.
42. Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. och Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
43. Aronsson, G. (2015) Arbete - förbannelse eller livets mening, observationer och reflexioner. I Bergman, A.Ch., Gillberg, G. och Ivarsson, L. (red.), *Tankar om arbete. 17 texter om arbete, arbetsliv och samhällsförändring*, s. 16-37.
44. Ivarsson, L. (2014) *Att förena passion med försörjning. En diskussion om hobby och arbete i det senmoderna samhället*. Karlstad: Karlstad University Press
45. Parment, A. (2008) *Generation Y: framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!*. Malmö: Liber.
46. Petersson McIntyre, M. (2016) *Att älska sitt jobb: passion, entusiasm och nyliberal subjektivitet*. Lund: Nordic Academic Press.
47. Trygg, K. (2014) *Arbetets geografi - Kunskapsarbetets organisation och utförande i tidrummet*. Stockholms universitet: Kulturgeografiska institutionen
48. Lindgren, M., Packendorff, J. och Wåhlin, N. (2001) *Resa genom arbetslivet. Om människors organisationsbyten och identitetsskapande*. Lund: Academia Adacta.
49. Dahlström, M., Hermelin, B. och Östberg, S. (2007) *Regionaliserad filmproduktion i ett filmarbetarperspektiv: Var filmarbetarna bor, var filmjobben finns och hur filmarbetarna försörjer sig*. Stockholm: Stockholms universitet.
50. Miscevic, D. (2014) *Bortom scenen - en sociologisk studie av frilansande skådespelares villkor*. Avhandling. Göteborg: Göteborgs universitet.
51. Peixoto, A. (2014) *De mest lämpade - en studie av doktoranders habituering på det vetenskapliga fältet*. Avhandling. Göteborg: Göteborgs universitet.
52. Toivanen, S. (2015) *Framtidens arbetsplatser. Att utveckla hållbara och friska kontor*.



53. Cross, R., Rebele, R. och Grant, A.(2016) Collaborative Overload. *Harvard Business Review*, 94, 74-79.
54. Fjæstad, B. (2010) Bara "kvartstid" på kontor. *Forskning & Framsteg*. Publicerad 2010-06-07, hämtad 2017-07-24.
55. Siegert, S. (2015) *Enacting Boundaries through Social Technologies: The Dance between Work and Private Life*. Stockholm: Stockholms universitet, företagsekonomiska institutionen.
56. Skeels, M. och Grudin, J. (2009) When social networks cross boundaries: A case study of workplace use of Facebook and LinkedIn. I *GROUP '09: Proceedings of the 2009 International ACM Conference on Supporting Group Work*: 95-104. New York: Association of Computing Machinery.
57. Donath, J. och boyd, d. (2004) Public displays of connection. *BT Technology Journal*, 22, 71-82.
58. Ollier-Malaterre, A., Rothbard, N. P. och Berg, J. M. (2013) When worlds collide in cyberspace: How boundary work in online social networks impacts professional relationships. *Academy of Management Review*, 38, 645-669.
59. Tufekci, Z. (2008) Can you see me now? Audience and disclosure management in online social network sites. *Bulletin of Science and Technology Studies*, 28, 20-36.
60. Zhao, S., Grasmuck, S. och Martin, J. (2008) Identity construction on Facebook: Digital empowerment in anchored relationships. *Computers in Human Behavior*, 24, 1816-1836.
61. Ticona, J. (2015) Strategies of control: workers' use of ICTs to shape knowledge and service work. *Information, Communication & Society*, (March):1-15.
62. DiMicco, J., Millen, D.R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B. och Muller, M. (2008) Motivations for Social Networking at Work. *Proc. CSCW 2008*. ACM.
63. Insightlab (2015) *Insightrapport. Den nya arbetsmarknaden – mot en "gigekonomi" med ökad flexibilitet och matchning*. HR&Leadership Briefing Nr 5, 2015.
64. Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F. och Aronsson, G. (2012) Den utbredda flexibiliteten ett försök att beräkna förekomsten av lågreglerade arbetsvillkor. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 18, 9-24.
65. Peterson, H. (2007) Flexibilitet och förtroende I avreglerade organisationer ett arbetstagarperspektiv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 13, 27-40.

66. Grant, C.A., Wallace, L.M. och Spurgeon, P.C. (2013) An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35, 527-546.
67. Bradley, H. (2009) Whose Flexibility? British Employees' Responses to Flexible Capitalism. I Skorstad, E.J. och Ramsdal, H. (red.) *Organizations and the New Working Life. A European Perspective*. New York: Routledge.
68. Håkansson, K. och Isidorsson, T. (2015) Att ha flexibilitet eller att vara flexibel. I *Tankar om arbete*. Bergman, A., Gillberg, G. och Ivarsson, L. (red.). Stockholm: Premiss.
69. Jonsson, D. (2007) Flexibility, Stability and Related Concepts. I Furåker B, Håkansson, K. och Karlsson, J. Ch. (red) *Flexibility and Stability in Working Life*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
70. Karlsson, J.Ch. (2007) For whom is flexibility good and bad. An Overview. I Furåker, B., Håkansson, K. och Karlsson, J.Ch. (red.) *Flexibility and Stability in Working Life*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
71. Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J.G., Allen, S., Blanchard, V.L., Matz-Costa, C., Sandee Shulkin, S. och Pitt-Catsouphes, M. (2008) Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11, 149-163.
72. Burud, S. och Tumolo, M. (2004) *Leveraging the new human capital: Adaptive strategies, results achieved, and stories of transformation*, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
73. Richman, A.L., Civian, J.T., Shannon, L.L., Jeffrey Hill, E. och Brennan, R.T. (2008) The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*, 11, 183-197.
74. Burchell, B. (2002) The Prevalence and Redistribution of Job Insecurity and Work Intensification. I *Job Insecurity and Work Intensification*, Burchell, B., Lapido, D. och Wilkinson, F. (red.). London: Routledge.
75. Wichert, I. (2002) Job insecurity and work intensification: the effects on health and well-being. I *Job Insecurity and Work Intensification*, Burchell, B., Lapido, D. och Wilkinson, F. (red.). London: Routledge.
76. Arman, R., Gillberg, N. och Bergström, O. (2015) *Omställning i detaljhandeln*. Handelns Utvecklingsråds rapportserie, 2015:7. Stockholm: Handelns Utvecklingsråd.

77. Arman, R., Gillberg, N. och Norbäck, M. (2016) Practices of work fragmentation – institutional change in Swedish retail employment. 32nd EGOS Colloquium 2016 in Naples, Italy. Sub-theme 36: The Dark and Bright Sides of Power, Institutions and Organizing. 7-9 July 2016.
78. Halpern, D.F. (2005) How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21, 157–168.
79. Bulger, C.A., Matthews, R.A. och Hoffman, M.E. (2007) Work and personal life boundary management: boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation – integration continuum. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 365–375.
80. Rothbard, N.P., Phillips, K.W. och Dumas, T.L. (2005) Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation. *Organization Science*, 16, 243-258.
81. Kreiner, G.E. (2006) Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 485-507.
82. Mellner, C., Aronsson, G. och Kecklund, G. (2012) *Segmentering och integrering– om mäns och kvinnors gränssättningsstrategier i högkvalificerat arbete*. Arbete och Hälsa, vetenskaplig skriftserie Nr 2012;46(4). Göteborg: Göteborgs universitet.
83. Kossek, E.E. och Lautsch, B. (2012) Work-family Boundary Management Styles in Organizations: A Cross-Level Model. *Organizational Psychology Review*, 2, 152-171.
84. Kossek, E.E. och Lautsch, B. (2008) *CEO of me: Creating a life that works in the flexible job age*. Philadelphia, PA: Pearson/Wharton School Publishing.
85. Hyman, J. och Summers, J. (2004) Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review*, 33, 418–29.
86. Kelliher, C. och Anderson, D. (2010) Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63, 83–106.
87. Arlinghaus, A. och Nachreiner, F. (2014) Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International*, 31, 1100-1107.
88. Park, Y., Fritz, C. och Jex, S. M. (2011) Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 457–467.

89. Zika-Viktorsson, A. (2006) *Att arbeta i projekt – Sifmedlemmars erfarenheter av projektarbete och projektledning Sif-rapport.*
90. Kalleberg, A.L. (2003) Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers. *Work and Occupations*, 30, 154-175.
91. Kalleberg, A.L. (2000) Nonstandard Employment Relations: Part-Time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
92. Virtanen, M., Kivimäki, M., Joensuu, M., Virtanen, P., Elovainio, M. och Vahtera, J. (2005) Temporary employment and health: a review. *International Journal of Epidemiology*, 34, 610-622.
93. Kalleberg, A.L. (2011) *Good jobs, bad jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s to 2000s.* New York: Russell Sage.
94. Kalleberg, A. L., Reskin, B. F. och Hudson, K. (2000) Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review*, 65, 256-278.
95. McGovern, P., Smeaton, D. och Hill, S. (2004) Bad Jobs in Britain. Nonstandard Employment and Job Quality. *Work and Occupations*, 31, 225-249.
96. Ferrie, J.E., Shipley, M.J., Stansfeld, S.A. och Marmot, M.G. (2002) Effects of chronic job insecurity and change in job security on self reported health, minor psychiatric morbidity, physiological measures, and health related behaviours in British civil servants: the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 56, 450-454.
97. Kivimäki, M., Vahtera, J., Virtanen, M., Elovainio, M., Pentti, J. och Ferrie, J.E. (2003) Temporary employment and risk of overall and cause-specific mortality. *American Journal of Epidemiology*, 158, 663-668.
98. Bernhardt, V. (red.) (2012) *Skitliv: Ungas villkor på en förändrad arbetsmarknad.* Stockholm: Atlas.
99. Kreicbergs, J. (2011) *Språngbräda eller återvändsgränd? Struktur och utveckling av de atypiska anställningsformerna.* Svenskt Näringsliv.
100. Walter, L. (2005) *Som hand i handske. En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag.* Göteborg: Bas.
101. Storrie, D. (2007) Temporary Agency Work in the European Union – Economic Rationale and Equal Treatment. I Furåker, B., Håkansson, K. och Karlsson, J.C. (red.) *Flexibility and Stability in Working Life*, 103-122. Hampshire: Palgrave Macmillan.

102. Kantelius, H. (2012) *Inhyrningens logik – konsekvenser för individ och organisation*. Avhandling. Göteborg: Göteborgs universitet.
103. Unionen (2008) *Bemanningsbranschen – personal som handelsvara?* Stockholm: Unionen.
104. Ahrne, G. och Papakostas, A. (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur.
105. Olofsdotter, G. (2008) *Flexibilitetens främlingar: om anställda i bemanningsföretag*. Avhandling. Sundsvall: Mittuniversitetet.
106. Barley, S.R. och Kunda, G. (2004) *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Itinerant Experts in a Knowledge Economy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
107. Bergström, O. (2001) *Does contingent employment affect the organization of work?: Approaches to the study of contingent employment*. Solna: SALTSA.
108. Olofsdotter, G. och Augustsson, G. (2008) Uthyrda konsulter från bemanningsföretag: Främling eller outsider? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 14, 11-25.
109. Olofsdotter, G. (2006) *I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen – om ledarskap i bemanningsföretag*. Arbetsliv i omvandling 2006:9. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
110. Håkansson, K., Isidorsson, T. och Strauss-Raats, P. (2013) *Arbetsmiljö för hyresarbetskraft – Inhyrdas fysiska och psykosociala arbetsmiljö*. Arbetsmiljöverket.
111. De Cuyper, N., Notelaers, G. och De Witte, H. (2009) Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations With Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 193-205.
112. Andersson, P. och Wadensjö, E. (2004) Bemanningsföretag: Ett sätt för invandrare att nå den reguljära arbetsmarknaden. I SOU2004:21 *Egenförsörjning eller bidragsförsörjning. Invandrarna, arbetsmarknaden och välfärdsstaten*, Stockholm: Fritze.
113. De Graaf-Zijl, M., Van den Berg, G.J. och Heyma, A. (2011) Stepping stones for the unemployed: the effect of temporary jobs on the duration until (regular) work. *Journal of Population Economics*, 24, 107-139.
114. Bergström, O., Håkansson, K., Isidorsson, T och Walter, L. (2007) *Den nya arbetsmarknaden: bemanningsbranschens etablering i Sverige*. Lund: Academia Adacta.

115. Olofsdotter, G. (2011) "Personalinhyrning – att balansera samarbete och konkurrens". I Arbetsmarknad. Arbetsmarknadens nya organisering, Garsten, C., Lindvert, J. och Thedvall, R. (red.) Malmö: Liber.
116. Andersson Joonas, P. och Wadensjö, E. (2012) A price for flexibility? The temp agency wage gap in Sweden 1998-2008. Discussion Paper series, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
117. SOU 2017:24 (2017) *Ett arbetsliv i förändring – hur påverkas ansvaret för arbetsmiljön?*
118. Arbetsmiljöverket (2013b) *Systematiskt arbetsmiljöarbete – syfte och inriktning, hinder och möjligheter i verksamhetsstyrningen. En analys av svenska fallstudier.* Rapport 2013:11. Frick, K. och Johanson, U.
119. Huws, U. och Joyce, S. (2016) Size of Sweden's 'Gig Economy' revealed for the first time. *Foundation for European Progressive Studies*. Publicerad 2016-03-16, hämtad 2017-07-24. Material tillgängligt <http://www.feps-europe.eu/assets/3f853cec-1358-4fb4-9552-274b55e05ecf/crowd-working-survey-sweden.pdf>. pdf Unionen (2016), Plattformsekonomin och den svenska partsmodellen.
120. Donovan, S.A., Bradley, D.H. och Shimabukuru, J.O. (2016) *What Does the Gig Economy Mean for Workers?* (CRS Report R44365). Washington, DC: Congressional Research Service.
121. Friedman, G. (2014) Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2, 171-188.
122. Fleetwood, S. (2007) Why work-life balance now? *International Journal of Human Resource Management*, 18, 387-400.
123. Lott, Y. och Chung, H. (2016) Gender Discrepancies in the Outcomes of Schedule Control on Overtime Hours and Income in Germany. *European Sociological Review*, 32, 752-765.
124. Van Echtelt, P.E., Glebbeek, A.C. och Lindenberg, S.M. (2006) The new lumpiness of work: Explaining the mismatch between actual and preferred working hours. *Work, Employment and Society*, 20, 493-512.
125. Drago, R. (2001) Time on the job and time with their kids. Cultures of teaching and parenthood in the US. *Feminist Economics*, 7, 1-31.
126. Yakura, E. (2001) Billables. The Valorization of time in consulting. *American Behavioral Scientist*, 44, 1076-1096.

127. SCB (Statistiska Centralbyrån) (2012) *Levnadsförhållanden rapport 126, Arbetstider och arbetsmiljö 2010–2011*.
128. Ryberg-Welander, L. (2000). *Arbetstidsregleringens utveckling: en studie av arbetstidsreglering i fyra länder*. Avhandling. Lund: Lunds Universitet.
129. Rosengren, C. (2009) *Arbetstidens symbolvärde: om historisk kontinuitet och förändring i synen på arbetstid samt normers inverkan på arbetstidens gestaltning*. Avhandling. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan (KTH).
130. Rosengren, C. (2015) Performing work: The drama of everyday working life. *Time & Society*, 0, 1-21.
131. Bodin Danielsson, C., (2014) *Vad är ett bra kontor? Olika aspekter på Sveriges vanligaste arbetsplats*. Svensk Byggtjänst, Stockholm.
132. Jahncke, H. (2013) How Much Does Irrelevant Speech Impair Employees' Work Performance in Open-Plan Offices? *Noise & Vibration Worldwide*, 44, 10-15.
133. Jahncke, H., Hygge, S., Halin, N., Green, A.M. och Dimberg, K. (2011) Open-plan office noise: Cognitive performance and restoration. *Journal of Environmental Psychology*, 31, 378-382.
134. Smith-Jackson, T.L. och Klein, K.W. (2009) Open-plan offices: Task performance and mental workload. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 279-289.
135. Haans, A., Kaiser, F.G. och de Kort, Y.A.W. (2007) Privacy-needs in office environments: development of two behavior-based scales. *European Psychologist*, 12, 93-102.
136. Bodin Danielsson, C., Chungkham, H.S., Wulff, C. och Westerlund, H. (2014) Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*, 57, 139-147.
137. Bodin Danielsson, C. och Bodin, L. (2008) Office-type in Relation to Health, Well-being and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*, 40, 636-668.
138. Meijer, E. M., Frings-Dresen, M.H. och Sluiter, J. (2009) Effects of Office Innovation on Office Workers' Health and Performance. *Ergonomics*, 52, 1027-1038.
139. Seddigh, A. (2015) *Office type, performance and well-being: A study of how personality and work tasks interact with contemporary office environments and ways of working*. Stockholm: Stockholms universitet, psykologiska institutionen. Avhandling.
140. Jahncke, H. (2012) *Cognitive performance and restoration in open-plan office noise*. Luleå: Luleå University of Technology

141. Lee, S. och Brand, J.L. (2005) Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal Of Environmental Psychology*, 25, 323- 333.
142. Pejtersen, J.H., Feveile, H., Christensen, K.B. och Burr, H. (2011) Sickness absence associated with shared and open-plan offices – a national cross sectional questionnaire survey. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 37, 376-382.
143. Seddigh, A., Berntson, E., Bodin Danielson, C. och Westerlund, H. (2014) Concentration requirements modify the effect of office type on indicators of health and performance. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 167-174.
144. Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. och Janssen, I. (2011) An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13, 122-135.
145. Claeson, F. (2014) *Aktivitetsbaserade kontor. En studie kring hur Vasakronan implementerat det aktivitetsbaserade kontoret och arbetssättet*. Mälardalens högskola, uppsats 15 högskolepoäng.
146. Grönberg, L. och Axhed, F. (2016) *En jämförelse av upplevd produktivitet samt arbetstillfredsställelse mellan aktivitetsbaserade och traditionella kontor*. Högskolan i Jönköping, Tekniska högskolan, kandidatuppsats.
147. Siberg, K. (2014) *Införande av aktivitetsbaserat kontor – medarbetarnas upplevelse*. Mälardalens högskola, C-uppsats i psykologi.
148. Nilsson, J. (2014) *Individens upplevelse av ett aktivitetsbaserat kontor. En studie av psykosocial arbetsmiljö på Skanska*. Göteborgs universitet, inst. för sociologi och arbetsvetenskap, kandidatuppsats.
149. Varli, C., Eklund, J. och Göransson, P. (2014) *Det kommunikativa kontoret – En kvalitativ studie om aktivitetsbaserade kontors påverkan på intern kommunikation*. Linnéuniversitetet, företagsekonomi, kandidatuppsats.
150. Grind, L. (2015) *En flexibel arbetsmiljö för ett flexibelt arbete: En studie av aktivitetsbaserad arbetsmiljö*. Södertörns högskola, inst. för samhällsvetenskaper, kandidatuppsats.
151. Kazeroony, B. (2016) *En aktivitetsbaserad kontorsmiljö: med fokus på arbetsmotivation, samverkan och kommunikation*. Högskolan Väst, inst. för ekonomi och it, kandidatuppsats.
152. Norlin, S. och Paras, I. (2016) *Teknologi, tillit och tillgänglighet. Om ledarskapets rumsliga dimensioner på moderna kontor*. Örebro universitet, inst. för humaniora, utbildnings- och samhällsvetenskap, Sociologi C, självständigt arbete 15 hp.



153. Schwitzgold, V. (2014) *Ett smakprov på framtidens ledarskap. En studie om hur chefer upplever och praktiserar ledarskap i aktivitetsbaserade kontorsmiljöer*. Umeå universitet, Examensuppsats i sociologi med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor.
154. Holbeche (2015) *The Agile Organization. How to build an innovative, sustainable and resilient business*. London, UK; Philadelphia, US: KoganPage.
155. Bernardes och Hanna (2009) A theoretical review of flexibility, agility, and responsiveness in the operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 29, 30–53.
156. Gillies (2010) Agile bodies: a new imperative in neoliberal Governance. *Journal of Education Policy*, 26, 207-223.
157. Dyer, L. och Shafer, R.A. (2003) Dynamic organizations: Achieving market-place and organizational agility with people. I Peterson, R. och Mannix, E. (red.) *Leading and managing people in the dynamic organization*, 7–40. Mahwah, NJ: Erlbaum.
158. Appelo, J. (2011) *Management 3.0: leading Agile developers, developing Agile leaders*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.
159. Graeber, D. (2015) *The Utopia of rules: on technology, stupidity, and the secret joys of bureaucracy*. Brooklyn, NY: Melville House.
160. Hall, P. (2012) *Managementbyråkrati – organisationspolitisk makt I svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber.
161. Englund, T. (2012) Utbildningspolitisk monopolism – nya utmaningar för läroplansteorin. I Englund, T., Forsberg, E. och Sundberg, D. (red.) *Vad räknas som kunskap? Läroplansteoretiska utsikter och inblickar i lärarutbildning och skola* s 20-38. Stockholm: Liber.
162. Paulsen, R. (2016) *Vi bara lyder: En berättelse om Arbetsförmedlingen*. Stockholm: Atlas.
163. Ivarsson Westerberg, A. och Forssell, A. (2014) New Public Management och administrationssamhället. *Organisation & Samhälle*, nr 2, 40-44.
164. Ahlbäck Öberg, S. (2010) Framväxten av granskningssamhället: En fråga i författningspolitisk skugga. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, nr 5, 501-514.
165. Ivarsson Westerberg, A och Jacobsson, B. (red.) (2013) *Staten och granskningssamhället*. Samtidshistoriska frågor 26. Förvaltningsakademien och Samtidshistoriska institutet, Södertörns Högskola.

166. Johansson, V. och Lindgren, L. (2013) *Uppdrag offentlig granskning*. Lund: Studentlitteratur.
167. Forsberg, E. (2014) Utbildningens bedömningskulturer i granskningens tidevarv. *Utbildning & Demokrati*, 23, 53-76.
168. Nordin, A. (2014) Centralisering i en tid av decentralisering. Om den motsägelsefulla styrningen av skolan. *Utbildning & Demokrati*, 23, 27-44.
169. Lindvert, J. (2006) *Ihålig arbetsmarknadspolitik?: organisering och legitimitet igår och idag*. Umeå: Borea Bokförlag.
170. Eldh, M. (2013) IT-stress en tickande bomb. *Arbetsliv*. Publicerad 2013-09-04, hämtad 2017-07-21.
171. Andersson, M. (2014) *Välfärdssektorn, en arena för makt och motstånd: Studier av sjukvård och hemtjänst*. Mälardalens högskola.
172. Bringselius, L. (2017) *Tillitsbaserad styrning – ett ramverk*. Forskning Tillit Tillitsdelegationen.
173. Forssell, A. och Ivarsson Westerberg, A. (2014) *Administrationssamhället*. Lund: Studentlitteratur.
174. Ivarsson Westerberg, A. (2004) *Papperspolisen. Den ökande administrationen i moderna organisationer*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm. Doktorsavhandling.
175. Ek, E. (2012) *De granskade. Om hur offentliga verksamheter görs granskningsbara*. Göteborg: Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.
176. Norman, E. och Hedberg, R.-M. (2010) *Dokumentera eller ge vård och omsorg? Utvärdering av projektet "Social dokumentation på Kungsholmen"*. Rapporter/Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum 2010:9.
177. Reinders, H. (2008) The transformation of human services. *Journal of Intellectual Disability Research*, 52, 564-572.
178. Försäkringskassan (2016) *Sjukfrånvarons utveckling 2016*. Socialförsäkringsrapport 2016:7.
179. Vision (2016) *Sjukt stressigt – Arbetsmiljön i välfärden måste förbättras*.
180. AFA försäkring (2015) *Psykiska diagnoser i kontaktyrken inom vård, skola och omsorg*.
181. Arbetsmiljöverket (2016a) *Kvinnors och mäns arbetsvillkor – betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall*. Kunskapssammanställning 2016:2.

182. SOU 2005:066 (2005) *Makt att forma samhället och sitt eget liv – jämställdhetspolitiken mot nya mål.*
183. SOU 2004:43 (2004) *Den könsuppdelade arbetsmarknaden.* Betänkande av Utredningen om den könssegregerade svenska arbetsmarknaden.
184. Arbetsmiljöverket (2013a) *Belastning, genus och hälsa i arbetslivet.* Rapport 2013:09. Lewis, C. och Mathiassen, S.E.
185. Bekker, M., Rutte, C. och van Rijsvijk, K. (2009) Sickness absence: a gender focused review. *Psychology, Health and Medicine*, 4, 405–418.
186. Autor, D., Katz, L. och Kearney, M. (2006) The polarization of the U.S. labor market. *American Economic Review*, 96, 300–323.
187. Autor, D. och Dorn, D. (2013) The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. *American Economic Review*, 103, 1553–1597.
188. Dwyer, R.E. (2013) The care economy? Gender, economic restructuring, and job polarization in the U.S. labor market. *American Sociological Review*, 78, 390–416.
189. Goos, M., Manning, A. och Salomons, A. (2014) Explaining job polarization: Routine-biased technological change and offshoring. *American Economic Review*, 104, 2509–2526.
190. Goos, M., Manning, A. och Salomons, A. (2009) Job polarization in Europe. *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 99, 58–63.
191. Åberg, R. (2015) Svensk arbetsmarknad mot polarisering efter millennieskiftet. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 21, 8-25.
192. Zeytinoglu, I.U. och Muteshi, J.K. (2000) Gender, Race and Class Dimensions of Nonstandard Work. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 55, 133-167.
193. Aronsson, G., Gustafsson, K. och Dallner, M. (2002) Work Environment and Health in Different Types of Temporary Jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 151-175.
194. Jusek (2014) *Det flexibla arbetslivet.* Rapport dec. 2014.
195. Menéndez, M., Benach, J., Muntaner, C., Amable, M. och O'Campo, P. (2007) Is precarious employment more damaging to women's health than men's? *Social Science & Medicine*, 64, 776-781.

196. Paulsen, R. (2010) *Arbetsamhället - hur arbetet överlevde teknologin*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
197. Aronsson, G. (2007) Rörlighet, inlåsning och hälsa. I Åkerlund, K. *Rörlighet för ett dynamiskt arbetsliv. Lärdomar från Dynamoprogrammet*. VINNOVA Rapport VR 2007:9. Stockholm.
198. Boman, J. och Bredmar, M. (2009) *Rörlighet, hälsa och inlåsning i arbetslivet. HELIX Working Papers*. Linköping: Linköpings universitet.
199. von Otter, C. (2004) *Aktivt arbetsliv. Om dagens behov och framtidens möjligheter*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
200. Behtoui, A. (2013) Social Capital and Stratification of Young People. *Social Inclusion*, 1, 46-58.
201. Behtoui, A. och Neergaard, A. (2012) Social capital, status and income attainment in the workplace. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 32, 42-55.
202. Gutiérrez, E. (2006) All hjälp som jag skulle ha behövt från Arbetsförmedlingen men aldrig fick. Min historia som arbetslös akademiker. I *Arbetslivets (o)synliga murar*. SOU 2006:59 (red. De los Reyes), s. 237-244.
203. Segendorf, Å.O. och Teljosuo, T. (2011) *Sysselsättning för invandrare - en ESO-rapport om arbetsmarknadsintegration. Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi 2011:5*. Regeringskansliet, Finansdepartementet.
204. Behtoui, A. (2006) Nätverksrekrytering, infödda och invandrare. I *På tröskeln till lönearbete. Diskriminering, exkludering och underordning av personer med utländsk bakgrund*. SOU 2006:60. (red. Neergaard, A.), s. 137-156.
205. Håkansson, P. (2011) *Ungdomsarbetslösheten - om övergångsregimer, institutionell förändring och socialt kapital*. Lund: Lund Studies in Economic History.
206. Wolanik Boström och Öhlander (2011) Polska läkare i Sverige. Om läkarroll, status och kulturella processer. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 88, 273-281.
207. Thunborg, C. och Ohlsson, J. (2016) Pedagogiska utmaningar i dagens arbetsliv. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 21, 191-211.
208. Augustinsson, S. och Brynolf, M. (2012) *Rektors ledarskap: komplexitet och förändring*. Lund: Studentlitteratur.
209. Jansson, A. och Parding, K. (2011) Changed governance of public sector organisations=challenged conditions for intra-professional relations? *International Journal of Public Sector Management*, 24, 177-186.

210. Kosny, A. och MacEachen, E. (2010) Gendered, Invisible Work in Non-profit Social Service Organizations: Implications for Worker Health and Safety. *Gender, Work & Organization*, 17, 359-380.
211. Arbetsmiljöverket (2011) *Hälsokonsekvenser av arbetslöshet, personalneddragningar och arbetsbelastning relaterade till ekonomisk nedgång*. Rapport 2011:11. Falkstedt, D. och Hemmingsson, T.
212. Paul, K.I. och Moser, K. (2009) Unemployment impairs mental health: Meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 264-282.
213. Statskontoret (2013:6) *Kartläggning och bedömning av valideringsinsatser för utrikes födda*.
214. Diedrich, A., Eriksson-Zetterquist, U. och Styhre, A. (2011) Sorting people out: The uses of one-dimensional classificatory schemes in a multi-dimensional world. *Culture and Organization*, 17, 271-292.
215. Arbetsmiljöverket (2015) *Organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. AFS 2015:4.
216. Sahlin, K. och Eriksson-Zetterquist, U. (2016) *Kollegialitet. En modern styrform*. Lund: Studentlitteratur.

[av.se](https://av.se)

Vår vision: Alla vill och kan skapa en bra arbetsmiljö

