

Rapport 2018:1

# Gränslöst arbete

En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar  
i anknytning till ett gränslöst arbetsliv





# Gränslöst arbete

En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar  
i anknytning till ett gränslöst arbetsliv

Redaktör: **Gunnar Aronsson**

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

# Innehåll

<b>Författarpresentationer.....</b>	<b>7</b>
<b>Föroord.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Gränslöst arbete – introduktion</b>	
Gunnar Aronsson.....	11
<b>2. Flexibilitet, tillgänglighet och synlighet i det digitaliserade     arbetslivets organisering</b>	
Nanna Gillberg.....	23
<b>3. Strategier, gränskontroll och ledarskap i gränslöst arbete</b>	
Christin Mellner.....	37
<b>4. Flexibla och gränslösa arbetstider – konsekvenser för återhämtning     och hälsa</b>	
Göran Kecklund.....	47
<b>5. Digitalisering och arbetslivets utmaningar</b>	
Jan Ljungberg.....	60
<b>6. Arbetsmiljö och utformning av aktivitetsbaserade kontor</b>	
Susanna Toivanen.....	73
<b>7. Gränslösa krav – gränslösa möjligheter</b>	
Gunnar Aronsson.....	84



# Författarpresentationer

**Gunnar Aronsson** är professor i arbets- och organisationspsykologi och verksam vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet och Högskolan Väst. Han forskar om arbetsorganisation, stress, återhämtning, hälsa, sjuknärvaro och sjukfrånvaro. Bland böcker kan nämnas "Work without boundaries" (Wiley-Blackwell 2011), "Arbets- och organisationspsykologi - individ och organisation i samspel" (Natur och kultur 2012) och "Sjukfrånvaros dimensioner" (Liber 2015).

**Nanna Gillberg** är ekonomie doktor och arbetar som forskare vid Gothenburg Research Institute (GRI), Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och Institutionen för neurovetenskap och fysiologi, Göteborgs universitet. Hon är universitetslärare vid Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Hennes forskningsområde omfattar digitaliseringens påverkan på ekonomiskt värdeskapande, arbetsliv, social interaktion och identitetsskapande. På detta område har hon bland annat publicerat boken "Uppmärksamhetssamhället". Hon har också en bakgrund inom genusforskning där hon studerat hur kön görs och påverkar inom näringslivet och kulturfären.

**Christin Mellner** är filosofie doktor och verksam forskare inom arbets- och organisationspsykologi vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet. Christin forskar om modern arbetsorganisation, gränshantering, stress, återhämtning och hälsa samt förutsättningar för hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv.

**Göran Kecklund** är professor med inriktning på psykobiologisk sömnforskning och verksam vid Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet, samt är international research fellow vid Behavioural Science Institute, Radboud University, Nederländerna. Hans forskning fokuserar på stress i relation till sömn och återhämtning, vilket även inkluderar frågor om arbetstidens betydelse för hälsa och säkerhet. Göran Kecklund har anlitats som expert av statliga myndigheter och arbetsmarknadens parter när det gäller frågor om arbetstider, återhämtning och hälsa.

**Jan Ljungberg** är professor i informatik och verksam vid institutionen för Tillämpad IT, Göteborgs universitet. Han disputerade 1997 på en avhandling om arbetsflödessystem, och har sedan dess forskat om olika aspekter av digitalisering, organisering och arbetsliv. Forskningen har särskilt fokuserat på arbetspraktiker i gränslandet mellan företag och nätgemenskaper, bland annat genom studier av fenomen såsom öppen källkod och öppen innovation. Under senare år har forskningen även inkluderat sociala medier och myndighetspraktiker.

**Susanna Toivanen** är professor i sociologi, inriktning arbetslivsvetenskap, och verksam vid Akademin för hälsa, vård och välfärd vid Mälardalens högskola. Hon har publicerat vetenskapliga artiklar om social ojämlikhet i hälsa i arbetslivet, småföretagares arbetsförhållanden och hälsa, utsatta grupper på arbetsmarknaden samt framtidens arbetsliv och arbetsplatser. Susanna Toivanen har arbetat som forskare på NCC Property Development med projekt om framtidens kontor. Bland böcker kan nämnas "Framtidens arbetsplatser, att utveckla hållbara och friska kontor" (Susanna Toivanen, 2015). Susanna Toivanen är ledamot i Forum för arbetslivsforskning (FALF) samt Rådet för yrkeshistorisk forskning vid Arbetets museum i Norrköping.



# Förord

Delar av arbetslivet har under de senaste decennierna gått mot mer flexibilitet, inte minst i fråga om när och var man kan utföra sitt arbete. Denna flexibilitet kan innebära fördelar men det gränslösa arbetslivet medför också utmaningar för både arbetsgivare och arbetstagare.

I regeringens arbetsmiljöstrategi 2016–2020 fick Arbetsmiljöverket ett uppdrag att i samråd med arbetsmarknadens parter ta fram en vägledning om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv. Den här forskarantologin har tagits fram inom ramen för det uppdraget. Texterna har skrivits av ledande forskare inom området och utgör ett av underlagen till vägledningen. Professor Gunnar Aronsson har varit redaktör för antologin. Både antologin och vägledningen finns att ladda ner från Arbetsmiljöverkets webbplats.

Projektledare för denna antologi vid Arbetsmiljöverket har varit Tommy Fahlander. Vi vill även tacka övriga kollegor vid Arbetsmiljöverket som varit behjälpliga i arbetet med antologin.

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

**Christina Jonsson**

Chef för enheten för människa och omgivning

Arbetsmiljöverket

Stockholm i januari 2018



# 1. Gränslöst arbete – introduktion

**Gunnar Aronsson**

Psykologiska institutionen  
Stockholms universitet

Den informationstekniska utvecklingen har möjliggjort helt nya sätt att organisera arbete. I rum och på platser som tidigare var reserverade för privatliv har nu det avlönade arbetet tagit sig in, och på den uppkopplade arbetsplatsen finns möjligheter för anställda att via nätet sköta privatlivsärenden. Både på arbetsplatsen, på andra platser och i det uppkopplade hemmet går det att snabbt växla fram och tillbaka mellan arbete och personliga angelägenheter. Denna typ av arbetsvillkor kallas för gränslöst arbete, och det kan också ställas i kontrast till fabriksarbete med höggradig maskinstyrning där arbetaren måste finnas vid sin maskin och genomföra specificerade arbetsuppgifter i tidsintervall som bestäms av maskinernas hastighet. Sådant arbete var vanligt i Sverige för bara några decennier sedan men har nu kraftigt minskat genom teknikutveckling. Höggradigt styrt arbete är dock fortfarande utbrett runt om i världen. De två exemplen är poler i en skala och däremellan finns en stor variation i villkor vad gäller arbetets reglering och tidsmässigt och rumsligt oberoende.

I diskussionen om arbetets och arbetslivets förändring används numera begreppen digitalisering och digitalt arbete [1]. Det förstnämnda har blivit en beteckning på samhällsutvecklingen medan det senare har fokus på de digitala arbetsverktyg som utvecklas och som är förutsättningar och möjliggörare för gränslöst arbete. Ett ytterligare begrepp är IT-baserat mobilt arbete, som framförallt betonar användandet av IT-baserade verktyg som gör att den anställde har åtkomst till arbetsgivarens eller uppdragsgivarens intranät var och när som helst. Distansarbete är beslätat men i definitionen av distansarbete ingår inte att det behöver utföras med IT-baserade verktyg. Ibland används i denna skrift även begreppen flexibel och flexibilisering, för fenomen som handlar om gränsupplösning och gränsförändringar. En anledning är att ordet flexibel blivit vanligt i beskrivningar av tids- och rumsberoende arbete och vi följer då den praxisen. Samtidigt finns anledning att vara återhållsam med ordet eftersom det används med olika betydelser. Dessutom är det i sig ett positivt ord som ibland brukas i sammanhang som har upplevts som starkt negativa, till exempel vid omstruktureringar och förändringar av verksamheter.

Denna skrift har sitt fokus på gränslöst arbete, som handlar om individen, arbetets reglering och vissa bestämda organisationsaspekter medan flexibilitetsforskningen, som utvecklades under 1980-talet och framåt, huvudsakligen har ett organisations- eller företagsperspektiv och saknar individperspektiv.

Gränslöst arbete är en metafor som betecknar att verksamheter och arbetsuppgifter frigjorts ur rumsliga, tidsmässiga och organisatoriska begränsningar och sammanhang [2, 3]. Uttrycket kan tyckas tillspetsat men metaforen syftar inte i första hand på gränslösa prestationskrav utan på ett arbetsliv där gränser av olika slag – fysiska såväl som icke-fysiska – ständigt är under press och omprövas, överskrids och förändras. Teknisk utveckling, strukturomvandling, konkurrens och ändrade värderingar är var för sig och i kombination drivkrafter i den processen. Ibland förflyttas eller demonteras gränser genom förhandlingar och överenskommelser som kodifieras i avtal eller lagar. Ibland pressas och upplöses gränser utan några tydliga beslut eller tydlig av- eller omreglering.

När gränslöst arbete-metaforen används som en illustration av individens arbetsvillkor har det främst handlat om arbetsåtagandens och arbetsuppgifters gränser i tid och rum, i en organisationsstruktur, prestations- och acceptansgränser, och när ett arbete är tillräckligt bra gjort. Anknytningen till arbetsmarknaden och arbetsgivaren har setts som en ytterligare dimension [2, 3]. Det senare handlar om kategorier såsom egenföretagare, tidsbegränsat anställda och tillsvidareanställda och de nya anknytningsformer, som nu börjar uppstå genom digitala applikationer som kopplar samman arbetsutförare och kunder [4]. Men gränsuppluckringen tar sig också många andra uttryck. Jan Ljungberg skriver i kapitel 5 om olika arenor för kreativ verksamhet där ett antal gränser luckras upp: mellan yrkesarbete och hobbyverksamhet, mellan anställd och volontär, mellan professionellt och privat, mellan betalt och obetalt arbete, mellan företag och nätgemenskaper, mellan öppet och slutet, mellan arbetsfördelning och självallokering samt mellan marknad och allmännytta.

## **GRÄNSER OCH GRÄNSKONSTRUKTION**

Gränser och gränslöshet är dock inte enbart metaforer utan också centrala begrepp i några teoribildningar som utvecklats under de senaste 10–15 åren och som har vad som kan kallas ett gränsperspektiv [5, 6, 7]. Den forskningen går delvis tillbaka på Kurt Levins fältteoretiska forskning på 1930-talet, som handlade

om hur individen i samspel med olika sociala krafter konstruerade olika livssfärer eller domäner [8]. Det synsättet har fått ny aktualitet under 2000-talet i takt med att informationstekniken – inte minst den smarta telefonen – försvagar gränserna mellan olika sfärer, och i takt med att existerande gränser inte längre tas för givna utan är under ständig utmaning och prövning inte bara från teknisk utveckling utan också i kulturell och mental mening.

Gränskonstruktion och gränsdragning är definitionsarbete. Definiera innebär att utifrån olika kriterier avgöra vad som tillhör ett fenomen eller en kategori och vad som inte tillhör. Definitioner avgränsar var något börjar och var det slutar, eller var gränsen går för vad som är acceptabelt och inte acceptabelt, eller vad som är ett ja och vad som är ett nej. Ja-kategorin tenderar att vara mera personlig, bero på situationen och ha en mera kortsiktig tidshorisont medan nej-kategorin är mera värdebaserad, principiell och långsiktig.

Metaforen kan dock vara gravt missledande då den indikerar att verksamheter och människor skulle kunna fungera i en gränslös miljö. I längden fungerar naturligtvis inte verksamheter utan gränser i tid, rum och befogenheter och utan överenskommelser om arbetsåtaganden etc. I ett arbets- och näringsliv som kännetecknas av innovationer och snabba förändringar blir behovet av gränsmarkeringar och förtydliganden än större.

Ett grundantagande i det vetenskapliga gränsperspektivet är att skapandet av gränser hör samman med människors behov av kontroll och förutsägbarhet, och därmed i djupare mening med genuina mänskliga behov. Gränsteori och gränsperspektiv fokuserar på hur människor skapar, avgränsar, upprätthåller och klassificerar i syfte att förenkla sina relationer till den omgivande världen. Ett samlingsbegrepp för detta är gränsarbete [9].

I utvecklingen av gränsperspektivet inom forskning har en rad begrepp utvecklats såsom gränsländ, gränskontroll, gränsstrategier, gränsvakter, gränsovergångar och gränsförhandlingar. Gränser kan vidare variera i grad av flexibilitet och genomtränglighet och i vilken utsträckning de är symmetriska eller asymmetriska. Det senare innebär att genomträngligheten är olika beroende på riktning; exempelvis kan en individ tillåta hög genomtränglighet från jobbsfären till privatsfären men inte i motsatt riktning. När olika gränsegenskaper vägs samman kan man karaktärisera gränserns styrka på en skala från svaga till starka. Svaga gränser kan betyda att individen är tillgänglig och nåbar för kontakt och för arbete nästan när och var som helst.

I det traditionella arbetslivet finns en tydlig dikotomi – arbetets sfär och privatlivets sfär. Ett ytterligare begrepp är diskrepans. Det handlar om skilda uppfattningar mellan en underställd och en arbetsledare kring exempelvis en uppgifts omfattning och gränser eller skilda uppfattningar familjemedlemmar emellan om prioritering av lönearbete under icke-arbets tid kontra andra gemensamma aktiviteter.

Typiskt för forskning ur ett gränsperspektiv är att sökarljuset riktas mot individen som en förhandlande och agerande varelse, som på egen hand eller tillsammans med andra hanterar förutsättningar och villkor och är medskapare av den egna tillvaron både på och utanför arbetet. I gränsförhandlingar deltar såväl individuella som kollektiva aktörer på mer eller mindre jämlika villkor. Aktörer som är snabba och har goda förutsättningar att ta till sig ny teknik och nya tänkesätt kan lätt få ett försprång, vilket särskilt tycks gälla när tekniken utvecklas snabbt. De gränsdragningar som blir resultatet av förhandlingarna kan innebära lösningar som alla deltagande tjänar på, men resultatet kan också bli ökad frihet och intressantare arbetsinnehåll för vissa medan det för andra leder till mer tidsmässig och rumslig ofrihet. Det finns farhågor om en polarisering, ett tema som återkommer i större eller mindre utsträckning i skriftens alla kapitel.

Inom arbetslivsforskningen har gränsteoretiska perspektiv främst varit inriktade på att studera gränserna mellan arbetet och livet utanför arbetet och på att identifiera strategier för att hålla isär eller integrera dessa två sfärer. Genom användningen av sociala medier blir gränsen mellan den privata sfären och den professionella mera diffus. Samma mediala kanaler och verktyg används i ökande utsträckning i det sociala livet utanför arbetet och i arbetssfären. En aspekt av detta är att arbetstagaren synliggörs för sin professionella omgivning i fler sammanhang och på nya arenor. Konsekvenserna av denna dubbla synlighet är i stor utsträckning obeforskade men har börjat få uppmärksamhet, t.ex. för rekrytering och karriärutveckling liksom för individers upplevelse av att vara övervakade. Nanna Gillberg introducerar och diskuterar dessa frågor i kapitel 2 "Flexibilitet, tillgänglighet och synlighet i det digitaliserade arbetslivets organisering".

## **DIGITAL TEKNIK FÖRÄNDRAR ORGANISATIONER OCH ARBETSSÄTT**

Verksamheters organisering utgör förutsättningar för den enskildes arbetsvillkor och produktivitet, och den digitala tekniken har öppnat för helt nya sätt att organisera verksamheter och

arbetsprocesser. Den traditionella linje-stab-organisationen byggs upp av befattningar och relationer som avgränsar och reglerar ansvar, inbördes arbetsrelationer och vem som gör vad. Den typen av reglering ger tydliga formella strukturer, och arbetet får kontinuitet i tid och en stabil och välavgränsad form. Befattningsbeskrivningen gäller i princip alla och överallt och den blir därmed opersonlig och även situationsoberoende. Organisationsmodellen ger individen en tydlig plats i den interna horisontella och vertikala strukturen, och den avgränsar individens arbetsuppgifter och vad individen får betalt för. Den färdiga formen bidrar till att en individ kan stiga ur organisationen och ersättas av en annan som uppfyller befattningens givna krav. Modellen ger hög utbytbarhet.

Krav på snabba omställningar och föränderlighet har lett till att den typen av organisering liksom befattningsbeskrivningar betraktas som hinder och begränsningar för den eftersträvarvärda flexibiliteten och en snabb anpassning till en dynamisk omvärld. Genom avregleringar blir verksamheter mer följsamma mot omvärldsförändringar, vilket också förändrar regleringen av det enskilda arbetet. Den individoberoende färdiga formen ersätts av mera informella situationsanpassade strukturer och processer. Nya strukturer av mer tillfällig natur etableras i verksamheter, i projekt och kring arbetsuppgifter som delar av större nätverk som är konstruerade för den aktuella uppgiften. Mål ställs upp och uppnås, och nya formuleras. Denna typ av organisering saknar kontinuiteten i den traditionella organisationsplanen som är uppbyggd av befattningar och stabila hierarkiska relationer och mål som gradvis utvecklas och förändras. Individer sätter sin prägel på arbetet och blir i mindre utsträckning utbytbara.

Projektet med dess specificerade tidsramar och tilldelade resurser blir i vissa delar av arbetslivet den adekvata formen för kravet på flexibilitet kombinerat med övergripande styrning. Datorstöd utvecklas där tidskalkyler och tidsrelationer är grundstenar och detaljerad extern styrning och kontroll ersätts av intern kontroll. Projektet är ett tidssatt åtagande med bestämda deadlines men i arbetsorganisatoriskt avseende är det relativt fritt inom den givna tids- och resursramen.

Kraven på flexibilitet och den rumsliga frikopplingen innebär att arbete i mindre utsträckning är bundet till genomförande i traditionella anställningsrelationer eller inom ramen för en viss organisation. I ett kommunikationsmässigt öppet samhälle handlar utveckling i hög grad om samverkan över olika gränser för att ta till sig innovationer men också om den anpassnings- och omställningsförmåga som krävs för att möta snabb omvandling.

I många branscher och yrken har den digitala teknikens möjlighet att skapa, bearbeta och lagra kommunikation helt förändrat arbetsuppgifter och sättet att arbeta. Styrningen av många arbetsprocesser är inte längre närhetsbunden och kräver inte fysiska insatser av arbetaren, vilket har stora arbetsmiljökonsekvenser. Genom teknisk utveckling har till exempel operatörer i industriell verksamhet kunnat flyttas bort från fysisk kontakt med arbetsobjekt och processer. Arbetsmiljövinsterna har varit mycket stora när människor befriats från tunga, enformiga och farliga arbetsmoment.

Men det är inte bara information som blivit mera gränsöverskridande med konsekvenser för människors arbetsvillkor. En flexiblere teknik som medger snabbare omställningar leder till att industriföretag i allt större utsträckning lämnar den standardiserade massproduktionen för att i stället producera mot direkta order från kunder och marknad. Vi ser också hur hela maskinparker konstrueras för att enkelt kunna demonteras och flyttas beroende på kostnadslägen och tillgång på kompetent arbetskraft. Verksamheter och organisationer omstruktureras och gamla yrken behåller sina namn men byter arbetsinnehåll.

På samhällsnivån samspekar företagens intressen om utsträckt produktionstid med medborgarnas önskemål om ökad tillgång till service och till samhällstjänster under allt fler av dygnets timmar. Inom hela samhället ökar efterfrågan på tjänster, och inte bara på dagtid. "Dygnet-runt-samhället" (eller "24-7-samhället") har blivit en beteckning på denna verklighet där ett ökande antal verksamheter drivs under allt fler av dygnets timmar – vardag som helgdag. Enskilda individer deltar i den processen både som konsumenter och som producenter av tjänster och av varor.

Det finns inga färskas undersökningar av graden av reglering i olika branscher etc. Det finns dock en studie [10] av ett representativt urval där deltagarna svarade på frågor om det egna arbetets frihetsgrader ifråga om de fyra dimensionerna tid, rum och arbetsuppgifter samt anställningsform. Den studien visar att gränslöst arbete är mest utbrett inom företagsnära tjänster särskilt informationsteknologisk konsultation och inom högre utbildning. Hälsovård och omsorg är de branscher som har de mest reglerade villkoren. Cirka 30 procent av männen och 15 procent av kvinnorna hade vad som kan kallas lågreglerat arbete (oreglerat i två dimensioner). Egna företagare rapporterade i långt större utsträckning än anställda att de har en oreglerad arbetssituation, och skillnaden mellan män och kvinnor var mindre i den gruppen.



Framförallt tjänstearbete handlar i allt högre grad om att lösa problem och utveckla verksamheter. Automatiseringen av manuella uppgifter och kognitivt enklare uppgifter frigör människor för mentalt och kognitivt mer komplexa uppgifter. Sådana uppgifter är svåra att tidskalkylera och detaljstyra eftersom själva valet av arbetsmetod och upplägg ingår som en del av det arbete som ska utföras. Utvecklingen banar väg för friare och mera kvalificerade arbeten, något som varit och är ett mål för arbetslivets reformering. Detta gäller i betydande delar av arbetslivet men givetvis inte överallt då många slags verksamheter och arbeten inte låter sig automatiseras eller för att människor av olika skäl motsätter sig att bemötas eller betjänas av robotar.

En annan sida av problemorienterat arbete är att tankar på arbetet inte enkelt kan stängas av när arbetsdagen formellt är slut. Olösta frågor och konflikter kan ta mentalt utrymme och kraft, även när individen är engagerad i annat under sin fritid eller försöker varva ner eller sova [11]. Detta ställer bland annat nya krav på ledarskap och arbetsledare (se kapitel 3 "Strategier, gränskontroll och ledarskap i gränslöst arbete" av Christin Mellner).

### **NYA KRAV I ARBETET**

När digitaliseringen luckrar upp regleringen av tids- och rumsgränser får individens förhållningssätt till sitt arbete en större roll. Det sker en förskjutning från vad som kallas extern till intern reglering, vilket bland annat innebär att individen i större utsträckning får och förväntas ta ställning till hur, när och var han eller hon ska arbeta. Intern reglering innebär möjligheter till mer autonomi i arbetet och även i hela livssituationen.

Om förskjutningen mot intern reglering får ett positivt eller negativt utfall beror i mycket på hur individen i den öppnare situationen förmår utforma och använda strategier, som dels avväger arbetsmängden, dels balanserar friktionen mellan olika livsområden [2, 3].

Intern reglering kännetecknas för det första av att krav på delaktighet växer. Det var krav som tidigare huvudsakligen ställdes från arbetstagsidans sida för att skapa inflytande och demokratisering medan det i denna typ av arbete också blivit arbetsgivarsidans krav. Kraven på delaktighet kan bli så höga att det leder till både kvalitativ och kvantitativ överbelastning bland de anställda. För det andra förväntas individen i större utsträckning själv ta ansvar och hantera sina resurser och sin tid, så att han eller hon orkar med arbetsbördan. Individen blir mer än tidigare sin egen arbetsledare, vilket innebär att hon eller han behöver utveckla kompetens för att planera sitt arbete

och sina arbetsuppgifter, så att de kan inpassas i ett övergripande sammanhang [13]. Samtidigt förändras relationen till chefen som arbetsledare (se kapitel 3).

Intern reglering innebär vidare ökade krav på arbetstagaren att kunna bedöma den tid olika uppgifter får ta, så att han eller hon blir klar i tid och inte invaderas av arbetet på sin fria tid. När den externa regleringen av den traditionella dagarbetstiden minskar innebär det inte att tiden spelar mindre roll utan snarare att kraven på tidsmedvetenhet hos individen ökar [14].

Även förutsättningarna för lärande och yrkeskunnande förändras när arbete i större utsträckning utförs utanför det gemensamma arbetsstället. Att fysiskt vara i samma miljö och arbeta tillsammans mot ett mål är ett kraftfullt instrument för styrning och utveckling av yrkeskunnande. I ett alltmer tids- och rumsberoende arbete kan kraften i denna så kallade närvaroreglering minska. Detta är frågor som tas upp i kapitel 3 "Strategier, gränskontroll och ledarskap i gränslöst arbete".

## **TVÅ HUVUDSTRATEGIER – INTEGRERING OCH SEGMENTERING**

Individer tycks hantera spänningarna i relationen mellan de två sfärerna – arbetslivet och livet utanför arbetet – med i huvudsak två olika strategier [15]. Den ena strategin, som är den traditionella, innebär att de två sfärerna hålls isär – så kallad segmentering som syftar till att begränsa sfären där arbete och privatliv överlappar. Det kan vara en relativt konfliktfri strategi i en stabil verksamhet. Den andra strategin är att försöka integrera de två sfärerna och därigenom minska friktionen. Detta är huvudtyperna men de är poler i en skala där olika aktiviteter kan vara placerade på olika ställen längs integrering-segenteringsskalan.

Till komplikationerna hör också att mellan arbetsfären och privatafären formas ett gränsländ där privata och arbetsrelaterade sysslor är så integrerade att det inte är tydligt i vilken sfär individen befinner sig. Gränsländets storlek kan variera liksom hur ofta individen befinner sig i eller passerar genom det. Gränsländet regleras snarast genom arbetsplatskulturer och i psykologiska kontrakt mellan arbetsgivare och arbetstagare. Den enskilda personen försöker, mer eller mindre framgångsrikt, att få till stånd en fungerande relation, som svarar mot de egna behoven av integrering eller segmentering och som korresponderar med organisationens krav.

Integrering har också praktiska aspekter som handlar om verktyg och möjligheter att kunna utföra arbetet på den icke ordinarie

arbetsplatsen. Den amerikanska sociologen Arlie Hochschild [15] beskrev tidigt hur hemmen kontoriserades och hur arbetsplatserna blev mer hemlika. Internet och elektroniska nätverk blir en del av hemmiljön, och tillgängligheten hemifrån för arbete, service och tjänster ökade. Arbetsplatserna erbjuder å andra sidan personalen allt fler möjligheter att tillgodose olika personliga behov och vissa arbetsplatser konkurrerar med hemmet (och andra arbetsplatser) genom att satsa på sociala aktiviteter, övernattningsrum, tvättmaskiner, barnomsorg osv.

Integrering och segmentering är inte fenomen bara på individnivå utan många organisationer försöker underlätta för individen genom åtgärder som kan minska friktionen mellan arbetet och livet utanför arbetet. Ett steg i den riktningen är att hemmen i allt större utsträckning också blir platser för lönearbete. Datakraftens enorma kapacitetsökning och förbilligande har möjliggjort och drivit på den utvecklingen.

En aspekt av detta är de nya flexibla så kallade aktivitetsbaserade kontorsarbetsplatserna. Ett syfte med dem är att minska kontorsytorna, och kalkylerna för utvecklingen mot aktivitetsbaserat kontorsarbete bygger på att ytorna kan minskas påtagligt genom att en del av personalstyrkan arbetar i hemmet. Det är en av de aspekter som behandlas i Susanna Toivanens kapitel 6 "Arbetsmiljö och utformning av aktivitetsbaserade kontor".

Vi har här beskrivit de spänningar som uppstår genom svagare gränser mellan arbetet och livet utanför arbetet. En ny yrkesskicklighet krävs, som kan kallas gränsregleringsförmåga eller gränssättningskompetens, vilken handlar om att reglera såväl arbetsbelastningen som relationen mellan privatliv och arbete. I kapitel 3 "Strategier, gränskontroll och ledarskap i gränslöst arbete" ges en fördjupning i forskningen kring gränsreglering.

## **KOMPENSATORISKA INSATSER OCH ÅTERHÄMTNING**

Farhågorna kring gränslöst arbete har i mycket riktats mot de upplösta tids- och rumsgränsernas konsekvenser för möjligheterna till återhämtning. För den som av någon anledning får problem att hinna med arbetet har digitaliseringen öppnat nya möjligheter att kompensera för detta genom ökade möjligheter att arbeta tids- och rumsberoende. Överbelastning, missbedömningar, bristande stöd och annat kan kompenseras genom extrainsatser utanför arbetsplatsen och utanför ordinarie arbetstid. Första steget i den så kallade kompensationstrappan är att arbeta mer intensivt under arbetsdagen. I andra steget följer insatser som överskrider givna

rumsliga och tidsmässiga ramar såsom att arbeta obetald övertid, att ta med jobbet hem och att jobba på helger, semestrar och så vidare. I ett tredje steg arbetar individen hemifrån vid sjukdom och kan därigenom gå miste om den återhämtning som en sjukskrivning ska ge [16, 17].

Hög arbetspress och kompenserande arbetsinsatser utanför ordinarie arbetstid kan innebära att tiden till nästa ansträngning kan bli otillräcklig – belastning ackumuleras och följer med in i nästa arbetspass. Det finns ingen omfattande forskning om hur kompensatoriska insatser på kvällstid påverkar nettoproduktiviteten, men en hypotes är att prestationerna under efterföljande arbetspass påverkas av bristande återhämtning.

På den positiva sidan av arbetets flexibilitet i tid och rum finns givetvis att arbetet kan anpassas till andra sidor av den anställdes liv vilket får antas gynna återhämtning. I kapitel 4 "Flexibla och gränslösa arbetstider – konsekvenser för återhämtning och hälsa" av Göran Kecklund finns fördjupningar av dessa frågor och forskningsresultat.

## **FRAMÅTBlick**

I detta inledningskapitel har vi försökt introducera gränsteoretiska begrepp och synsätt och några av de komplexa frågeställningar som aktualiseras genom digitaliseringen och som tas upp i bokens olika kapitel. Det kan vara lämpligt att avsluta med ett citat från inledningen av kapitel 5 där Jan Ljungberg karakteriserar den informationstekniska utvecklingen – inte som något som förs in i arbetslivet, vilket var det gamla synsättet – utan snarare som något som genomsyrar alla våra aktiviteter och hela vår tillvaro. Så här skriver Ljungberg:

*"Under de senaste åren har vi börjat använda begreppen digital och digitalisering, vilket igen markerar något nytt. Nu handlar det inte bara om IT-användning i organisationer, utan om att digitaliseringen genomsyrar en allt större del av våra sociala, organisatoriska och ekonomiska aktiviteter. Omfattningen, bredden och snabbheten i digitaliseringens transformerande kraft är svåröverskådlig, men den skapar stora möjligheter såväl som utmaningar i relation till arbetsliv, privatliv och samhällets institutioner."*

Härmed avslutas denna introduktion till gränsteorier, gränsperspektiv och bokens ämnesområde. Vi återkommer i kapitel 7 med sammanfattande slutsatser från de olika kapitlen och med framåtblickar.

## REFERENSER

- [1] Arbetsmiljöverket (2015) Digital arbetsmiljö. Rapport 2015:17.
- [2] Allvin M, Aronsson G, Hagström T, Johansson G, Lundberg U. (2006). Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. Liber: Stockholm.
- [3] Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2011). *Work Without Boundaries. Psychological Perspectives on the New Working Life*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- [4] SOU 2017:24. Ett arbetsliv i förändring – hur påverkas ansvaret för arbetsmiljön?
- [5] Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work. Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25 (3) 472–291.
- [6] Campbell Clark, S. (2000). Work/family Border Theory: A New Theory of Work/family Balance. *Human Relations*, 53, 747–770.
- [7] Kreiner, G.E., Hollensbee, E.C., & Sheep, M.L. (2009) Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-home Interface via Boundary Work Tactics. *Academy of Management Journal*, 52 (4) 704–730.
- [8] Levin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper and Brothers, New York.
- [9] Nippert-Eng, C.E. (1996). *Home and Work: Negotiating the Boundaries through Everyday Life*. University Chicago Press, Chicago, Illinois.
- [10] Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F., & Aronsson, G. (2012). Den utbredda flexibiliteten. Ett försök att beräkna förekomsten av lågreglerade arbetsvillkor. *Arbetsmarknad och arbetsliv*, 18 (1) 9-23.
- [11] Sonnentag, S., & Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (2) 197-217.
- [12] Hanson, M. (2004). *Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens*. Doktorsavhandling, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- [13] Mellner, C., Aronsson, G., 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*, 4 (4) 1-17.

[14] Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., Lundberg, U., & Skärstrand, E. Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser. *Arbete och hälsa* 1998:21.

[15] Hochschild, A. R. (1997). When Work becomes Home and Home becomes Work. *California Management Review*, 39 (4), 79-97.

[16] Gustafsson, K. (2008). Working Conditions, Compensatory Strategies, and Recovery. Doktorsavhandling, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

[17] Aronsson G, Gustafsson K & Mellner C. (2011). Relationships between sickness presenteeism, sickness absenteeism and self-rated health in the Swedish working population. *International Journal of Workplace Health Management*, 4 (2) 228 - 243.

## 2. Flexibilitet, tillgänglighet och synlighet i det digitaliserade arbetslivets organisering

Nanna Gillberg

Gothenburg Research Institute (GRI)

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Digitaliseringen av samhället har bidragit till förändringar i arbetslivet som relaterar till gränser och gränshantering. I detta kapitel uppmärksammas sådana förändringar med utgångspunkt i några av de drag som utmärker det digitaliserade arbetslivet – flexibelisering, individualisering och social organisering. Hur kommer dessa till uttryck i organiseringen av arbetslivet och vilka effekter har de för arbetstagare och arbetsgivare ur ett arbetsmiljö- och hälsoperspektiv? Vilka krav ställs på arbetstagare och arbetsgivare i ett arbetsliv där arbete kan utföras när och var som helst? Vilka behov uppstår? Och vad händer med förutsättningarna för och kraven på arbetsmiljöarbete och ledarskap när kategorier såsom arbetstagare och arbetsgivare inte längre är självklara?

### **GRÄNSER OCH GRÄNSHANTERING NÄR ARBETSLIVET FLEXIBILISERAS**

I dagens arbetsliv framhålls flexibilitet som central för konkurrenskraft och lönsamhet. Strävan efter flexibilitet syns i organiseringen av fysiska arbetsmiljöer – till exempel genom så kallade flex- eller aktivitetsbaserade kontor och i förespråkandet av flexibla arbetssätt. Den syns även i ökningen av organiseringsformer som utmanar den etablerade normen om heltidsanställning hos *en* arbetsgivare, till exempel tidsbegränsade anställningskontrakt, projektanställningar och bemanningsföretag och inhyrd personal. För att få flexibla och snabbt anpassningsbara organisationer har arbetsgivare inom flera yrkessfärer minskat regleringen av arbetstagarna när det gäller såväl tid och rum för arbetet som deras uppgifter [1]. Enligt Allvin m.fl. [2] 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 förutsätter att enskilda personer själva kan konstruera sina egna ramar.

Digitaliseringen innebär att arbetstagare inte behöver vara tillgängliga i en viss fysisk miljö eller under vissa tider i samma utsträckning som tidigare. I gengäld kan de vara tillgängliga för arbetsgivare utanför reglerad arbetstid. När tekniken möjliggör att arbete utförs var och när som helst, påverkas arbetstidens förläggning och, tycks det som, även längd. Flera studier visar att arbetstiden och arbetsintensiteten tenderar att öka när gränserna för arbetets fysiska och tidsmässiga belägenhet blir mer flexibla [3, 4]. Att arbeta mer än 40 timmar i veckan kan etableras som norm och bli del av den professionella identiteten [5]. Centralt i flexibiliseringsprocesser är att anpassa personalen till varierande kundefterfrågan, något som för många arbetstagare kan innebära betydande fluktuationer i arbetsmängd och arbetstid. I en undersökning utförd av Statistiska centralbyrån [6] om arbetstid och arbetsvillkor uppgav många arbetstagare att de varje dag hade mer att göra än de hann med under ordinarie arbetstid och att de, till följd av detta, dagligen upplevde att de inte gjorde ett tillräckligt bra jobb. I en annan undersökning, gjord av Unionen [7], placerade sig informations- och kommunikationsbranschen i topp bland de branscher där arbetstagare upplever att de har för lite tid för att kunna hinna med sitt arbete. Det är också den bransch där arbetstagarna arbetar i särklass mest vid dator. Tjänstemän uppgav även oftare än arbetare att de hade för mycket att göra i förhållande till arbetstiden.

Vid sidan av den tidsmässiga och rumsliga gränsuppluckringen finns även en social dimension, där gränserna mellan professionell och privat sfär påverkas. Internet erbjuder arenor där umgänge med personer från den privata och den professionella sfären pågår sida vid sida [8]. Så är exempelvis fallet när arbetstagare skickar och/eller accepterar vänförfrågningar från kolleger och chefer i sociala nätverk. Samma mediala kanaler och verktyg används i ökande utsträckning både för det sociala livet utanför arbetet och för arbetsfären. När de två världarna förenas blir arbetstagaren synlig för personer i den yrkesmässiga sfären på ett nytt sätt, och den professionella sfären får information om henne eller honom som den inte skulle haft tillgång till utan sociala nätverk på internet.

Gränserna mellan arbete och fritid och mellan privat och professionellt blir alltmer diffusa och individuella, och med det får individen ta ett större ansvar för att dra och kommunicera sina egna gränser. Individens förmåga att planera och organisera sin tid och sina arbetsuppgifter blir också viktigare [1]. Arbetsdagen präglas för många i växande grad av uppgiftsorientering snarare än



arbetstidsorientering.<sup>1</sup> När arbetsdagens längd inte bestäms av ett arbetstidsintervall utan av arbetsuppgifternas omfattning kommer det an på individen att sätta gränser och bestämma när arbetet är färdigt. Det kan dock vara svårt, särskilt i branscher som är präglade av så kallade fria arbetsvillkor [9], och därmed aktualiseras frågor om vad som ska betraktas som en rimlig arbetsinsats och vad som konstituerar en moraliskt god arbetsdag [10]. Individen får alltså själv identifiera, definiera och strukturera sina arbetsuppgifter, och samtidigt ställs även höga krav på flexibilitet och förmåga att snabbt ställa om [7]. Förutsättningarna för att förena dessa krav beror inte bara på arbetstagarens egenskaper och organisatoriska färdigheter utan även på arbetsmiljön och arbetsvillkoren i omgivningen, till exempel i vilken mån arbetstagaren har kontroll över arbetets utförande liksom om de krav som arbetet medför står i proportion till resurserna som ges för att kunna leva upp till kraven.

Flera studier talar för att flexibla arbetsförhållanden bidrar till att vi arbetar mer. Tillfrågade medarbetare med flexibla villkor säger sig ha mer jobb än de hinner med och upplever därför regelbundet att de inte gör ett tillräckligt bra jobb [6], och det kan ses som en indikation på att krav och resurser för att leva upp till kraven inte står i proportion till varandra. Otydlighet i kommunikationen av arbetsgivares förväntningar på medarbetarna kan också spela roll, exempelvis förväntningarna på tillgänglighet. I flera undersökningar rapporteras att det saknas policyer eller riktlinjer som reglerar arbetstagares tillgänglighet [33, 34]. Det skulle därmed kunna finnas en skillnad mellan upplevda och reella förväntningar på tillgänglighet.

Hand i hand med framväxten av nya organiseringsformer löper utvecklingen av normer och värderingar som är förknippade med arbetet och arbetets utförande liksom med ansvarsfördelningen mellan arbetsmarknadens parter. Här återfinns marknadsideal och nyliberala värderingar, där individen fokuseras och kommersialiseras [11]. Sådana värderingar syns exempelvis i senare års organisering enligt New Public Management-modellen, uttryckt i såväl tillfälliga projektorganiseringar och ekonomistyrning i både privat och offentlig verksamhet som i privatisering av

---

1 Arbetstidsorientering betonar närvaro under kontorsarbetstid medan uppgiftsorientering framhåller arbetsuppgifternas fullgörande utan hänsyn till närvaro. Uppgiftsorienteringen avviker från industrisamhällets organisering, men den är inte ny. Även bondesamhället präglades av uppgiftsorientering, där all tid betraktades som potentiell arbetstid och arbetsdagens slut sammanföll med att arbetsuppgifterna för dagen var slutförda.

traditionellt offentliga verksamheter. Influensen av nyliberala idéer och marknadsideal innebär, liksom strävan efter flexibilitet, en ansvarsförskjutning från det kollektiva till individen.

### **Flexibilitet i förhållandet arbetstagare–arbetsgivare: atypiska anställningsformer och plattformorganisering**

Tidigare forskning om arbetslivets flexibilisering har belyst att flexibilitetens konsekvenser varken är entydiga eller okomplicerade. Vems perspektiv flexibiliteten utgår från och som studeras är också centralt för hur denna beskrivs. Flexibiliteten har alltid två sidor och att någon *har flexibilitet* innebär vanligtvis att någon annan måste *vara flexibel* [12].

Strävan efter flexibilitet i arbetsliv och organisationer har under de senaste decennierna tagit sig flera uttryck. Ett av dessa är ökningen av anställningsformer som avviker från normen om tillsvidareanställning på heltid hos *en* arbetstagare, där arbetet utförs under reglerad arbetstid i lokaler som arbetsgivaren tillhandahåller [13]. Hit hör olika former av icke-permanenta anställningsformer såsom tidsbegränsade anställningskontrakt, frilansuppdrag och projektarbeten. Kategorin omfattar även arbete som lagts ut på entreprenad samt egenanställningsföretag som möjliggör frilansarbete utan att uppdragstagaren behöver ha egen firma. Inom organisationsforskningen har dessa anställningsformer refererats till som *flexibla*, *prekära*<sup>2</sup> och *atypiska* jobb. Det är framförallt allmänna visstidsanställningar som står för ökningen av tidsbegränsade anställningar under de senaste decennierna. Omfördelningen av arbetstagare från tillverkningsindustrin (där andelen tidsbegränsat anställda är låg) till tjänstesektorn (där andelen tidsbegränsat anställda är hög) är en förklaring till den successiva ökningen av tidsbegränsade anställningar [14].

I dag har allt fler arbetstagare flera och ofta växlande arbetsgivare, och de kan därtill i vissa situationer vara egenföretagare. Detta fångas av begreppet *gigekonomi* (andra begrepp som refererar till samma förhållande är *on-demand economy* och *delningsekonomi*)<sup>3</sup>. Gigekonomi åsyftar en ekonomi där mer långsiktiga och tydligt strukturerade organisationer med fast anställda har ersatts av temporära nätverkskonstellationer, som arbetar tillsammans under en begränsad tid för att sedan upplösas och gå åt varsitt håll till nya

---

2 Ett jobb som definieras som prekärt beskrivs med utgångspunkt i osäkerheten i anställningsvillkor förknippad med arbeten som avviker från gängse heltidsanställningsnorm.

3 Läs mer om organisering kring plattformar i kapitel 5 av Jan Ljungberg.

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 omfattar den svenska gigekonomin 737 000 personer, vilket motsvarar 12 procent av de 2 146 tillfrågade i åldrarna 16–65 år [15]. För merparten handlar det om sporadiskt arbete, men 4 procent (eller 245 000 personer) utför arbete via digitala plattformar minst en gång i månaden. Män (13 procent) utför arbete på detta sätt i något högre utsträckning än kvinnor (10 procent) [16].

Allteftersom gigekonomin växer och sprider sig till fler sfärer tilltar diskussionen om villkoren med och effekterna av denna plattformorganisering. I fokus för diskussionen står ofta frånan av en arbetsgivare och en arbetsplats liksom implikationerna av denna fråna ur ett arbetsrättsligt perspektiv. Exempelvis gäller arbetsmiljöregelverket vanligtvis inte i förhållandet mellan beställare av arbete och självständiga entreprenörer [16]. Organisationsforskning har belyst behovet av nya sociala policyer, till följd av att gigekonomin förflyttar risk från arbetsgivare till arbetstagare samtidigt som arbetstagarna inte behöver omfattas av sociala trygghetsprogram.

Flexibilitet i arbetstid och -plats blir också föremål för möten mellan olika normsystem, och detta kan leda till spänningar när personer med ett uppgiftsorienterat perspektiv på arbete ska arbeta med kolleger som utgår från ett arbetstidsorienterat perspektiv. I forskningsprojektet "Ska du gå hem redan?" vid Arbetsmiljöhögskolan vid Lunds universitet undersöks mötet mellan de två perspektiven. Där konstateras att det idag talas mycket om betydelsen av egenkontroll och individuell flexibilitet samtidigt som det finns förväntningar på närvaro i en delad arbetsmiljö och normer om att det är på arbetsplatsen som arbetet ska utföras [17]. Personer som arbetar hemifrån kan arbeta extra för att legitimera sitt arbete inför kolleger och/eller återgälda arbetsgivaren för flexibiliteten [3].

### **Det flexibla arbetslivet ur ett könsperspektiv**

Tidigare studier som anlagt ett könsperspektiv på arbetslivets flexibliseringsproblematiker vems livsvillkor det flexibla arbetslivet lämpar sig för. Kvinnor tar fortfarande ett större ansvar för hem och familj, och därmed kan effekterna av flexibilitet skilja sig åt för kvinnor och män [18]. Med den rådande arbetsfördelningen finns en risk att kvinnors flexibilitet, i högre

utsträckning än mäns, utnyttjas för att tillgodose behov som är relaterade till hem och familj. De negativa konsekvenserna av bristande anställningstrygghet, långsiktighet och kontroll har också relaterats till kön, etnicitet, klass och ålder, och det har konstaterats att kvinnor, etniska minoriteter, låginkomsttagare och ungdomar är överrepresenterade inom anställningsformer som avviker från normen om tillsvidareanställning på heltid [14, 19].

Skillnaden i villkor och kontroll över den egna arbetsituationen syns inte enbart som en skillnad mellan normerade och atypiska anställningsformer. Förhållandena skiljer sig också åt mellan olika arbeten inom gruppen atypiska anställningsformer. På den svenska arbetsmarknaden är kvinnor överrepresenterade i just de atypiska arbetstillfällena där villkoren är sämst, till exempel sådana där man rings in akut, och som vikarier inom socialt arbete, vård och omsorg [20]. De flesta arbetstagare vill heller inte ha tidsbegränsade anställningar, för enligt Statistiska centralbyråns arbetskraftsundersökning uppger 70 procent av de tillfrågade tidsbegränsat anställda att de hellre skulle ha en fast anställning. Om heltidsstuderande räknas bort stiger andelen till 79 procent [14].

### **INDIVIDUALISERINGEN AV ARBETSLIVET: DET SOCIALA BETONAS OCH ARBETSTAGAREN BLIR SITT EGET PERSONLIGA VARUMÄRKE**

De senaste decennierna har vi sett en trend mot ökad individualisering av samhället i stort, och den är etablerad jämsides med marknadsideal och nyliberala värderingar. På arbetsmarknaden har individualiseringstrenden bland annat tagit sig uttryck i individuell lönesättning, portföljkarriärer<sup>4</sup> och nätverkande som modell för arbetslivsframgång. Marknadsideal syns i kommersialiseringen av individen där arbetstagaren förväntas göra sig synlig och arbeta på sitt eget personliga varumärke [21]. Förmågan att kunna sälja och marknadsföra sig själv och sin kompetens beskrivs på denna arbetsmarknad som avgörande och ibland (minst) lika viktig som kompetensen i sig [22]. Teknisk kompetens utgör i vissa yrkeskategorier (till exempel för konsulter) endast ena halvan i kompetensinnehållet, och social kompetens är den andra, lika betydelsefulla [23].

I den individualiserade arbetslivsdiskursen fokuseras den enskilda arbetstagarens ansvar för att göra sig anställningsbar [10]. Anställningsbarhet, snarare än anställningstrygghet, blir

---

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

utgångspunkten för arbetstagarens arbetstrygghet [18]. Även synen på arbete förändras, från att handla om försörjning till att lägga fokus på självförverkligande [24, 25]. Arbetet ska inte endast ge lön utan också vara roligt, utvecklande och meningsfullt. Att tycka om och trivas med sitt jobb konstrueras som en norm och, i varierande grad, som både en rättighet och en skyldighet. Att det kan upplevas som en skyldighet framgår till exempel av studier i detaljhandeln [26], där arbetstagarna betonar vikten av att älska sitt jobb och att man annars borde söka sig någon annanstans.

### **Social kompetens och sociala nätverk**

Ansvaret förskjuts alltså från kollektiv till individ när det gäller att vara anställningsbar och säkra anställningstrygghet, och då blir socialt nätverkande för att göra karriär en okontroversiell del av arbetslivet som uppmuntras även av myndigheter såsom Arbetsförmedlingen<sup>5</sup>. Det sociala har stor betydelse för karriärutvecklingen, vilket syns i att personliga kontakter ses som vägen till arbete, i att arbetsgivare efterfrågar social kompetens och i att arbetstagare bedöms utifrån det sociala sammanhang som de är en del av. Att ha rätt nätverk och uppfattas som social blir viktigt både för möjligheterna att komma till intervju och för bedömningen av trovärdigheten som arbetssökande. Det sociala införlivas således i kompetensbegreppet. En undersökning av Stockholms Handelskammare<sup>6</sup> visar att arbetsgivare vid rekrytering lägger vikt vid "online-rykte" [27]. 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.

### **Social organisering**

Att arbetstagares sociala förmåga beskrivs som central för karriärframgång kan kopplas till det digitala arbetslivets organisering kring samverkan och samarbete. Medan samarbete och förbättrad kommunikation kan ha positiva effekter på kreativitet och upplevd jobbqualität finns även potentiellt problematiska effekter med ett socialt arbetssätt. Enligt en nyligen redovisad amerikansk studie [28] tär kommunikationen och samarbetet på möjligheterna att vara produktiv under arbetstid. Det finns också en tidsstudie utförd

---

5 <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Tips-och-rad/Anvand-kraften-i-ditt-natverk.html> hämtad 2017-04-12

6 *Sociala medier sällar bort fler vid rekrytering*. Stockholms Handelskammares Analys 2017-01

av det svenska konsultföretaget Ming Company, och i den gick 45 procent av kontorsanställdas arbetstid till kommunikation i form av till exempel spontansamtal, e-post och telefonsamtal [29]. Den sociala organiseringen kompliceras av att den kombineras med individuell flexibilitet, och samordningen av individuella arbetsinsatser inom 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.

### **Synlighet**

Den sociala organiseringen innebär att arbetstagaren blir synlig för sin professionella omgivning i fler sammanhang och på nya arenor. Det blir också svårare att stänga av arbetet under ledig tid om det finns upplevda och/eller explicit uttryckta förväntningar på att luckra upp gränserna mellan arbetstagarens privata och professionella sfär, till exempel genom att vara vän med kolleger och chefer i sociala medier. Genom sociala nätverk på internet får arbetstagaren ett socialt sammanhang som i den fysiska verkligheten inte är synligt för chefer och medarbetare, och detta kan ge en förståelse för arbetstagarens person och livsstil. De kanaler och verktyg som används i det sociala livet utanför arbetet används också allt mer i arbetsfären, vilket försvårar gränsdragningen mellan den privata och den professionella sfären [30]. Arbetstagare är även medvetna om att de hela tiden är eller kan vara synliga för arbetsgivare och kolleger, vilket innebär en kontrollfunktion som kan påverka deras beteende. Genom sociala interaktioner är därmed arbetet närvarande även utanför arbetet, både praktiskt och mentalt.

## **SLUTSATSER OCH VÄGLEDANDE SAMMANFATTNING**

### **Flexibilisering**

Flexibiliseringen och gränsupplösningen tar sig många uttryck med en rad potentiella arbetsmiljö- och arbetsmarknadskonsekvenser. Uppluckrade gränser, ökning av atypiska anställningsformer och krav på ökad tillgänglighet kan förväntas medverka till att arbetsmiljöproblemen tar sig delvis andra uttryck.

En generell fråga gäller hur de förändrade villkoren kommer olika grupper till godo. Vem får del av den "goda flexibiliteten" med ökad kontroll över när, var och hur arbetet utförs, och vem förväntas i stället "vara flexibel"? Finns det mönster i utvecklingen som kan bidra till ökade skillnader mellan olika delar av

arbetslivet? Hur påverkar heterogeniseringen av arbetsvillkor och anställningsformer möjligheterna att bedriva ett systematiskt och långsiktigt arbetsmiljöarbete?

De atypiska anställningsformerna aktualiserar frågor om gränser och gränshantering som rör både arbetstid och förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Den framväxande gigeekonomin är med sina tidsbegränsade projekt och brist på ekonomisk stabilitet förbunden med en kortsiktighet som kan ha stor potentiell påverkan på arbetsvillkor och människors agerande på arbetsmarknaden. Utvecklingen går mot att förbindelser mellan arbetstagare och arbetsgivare blir mindre fasta liksom att kategorierna arbetstagare och anställd respektive uppdragstagare och egenföretagare blir mindre tydliga.

Lagstiftning, myndighetsutövning och partsavtal är i många avseenden utformade efter tidigare förutsättningar och kan behöva förändras för att bättre stödja en god utveckling av arbetsmiljö och förhållanden på arbetsmarknaden och för att säkra både arbetstagarnas rätt till en god arbetsmiljö och arbetsgivarnas förutsättningar för att bedriva arbetsmiljöarbete [16].

Arbetsmiljöansvar har traditionellt reglerats utifrån premisen att det finns en arbetsgivare, en arbetstagare och en arbetsplats. Till bilden hör också att rörlighet på arbetsmarknaden ses som ett recept för tillväxt och innovation. Omfattande rörlighet skulle dock kunna göra arbetsgivare och arbetstagare mindre benägna att investera i kompetensutveckling [32]. I rörlighetstesens finns en konflikt med tesen om att "livslångt lärande" är centralt för organisatorisk och individuell konkurrenskraft.

Nya förhållanden har fått konsekvenser för den lokala arbetsplatsen och för enskilda individer, och ytterligare förändringar kan förväntas. Det som iakttas på lokal nivå är samtidigt del av ett generellt mönster. Myndigheter och arbetsmarknadens parter behöver således nyorientera sig och utveckla ny praxis och fungerande strukturer för den lokala nivån.

Nedan sammanfattas arbetsmiljö- och hälsorelaterade effekter liksom arbetsrättsliga konsekvenser av att arbete flexibiliseras och gränser luckras upp.

- Begreppen arbetstagare och arbetsgivare i juridisk mening kan behöva en översyn. Det är inte längre entydigt vem som är arbetsgivare, och det behöver inte finnas någon gemensam eller avgränsad arbetsmiljö. Då väcks frågor om hur arbetsmiljöansvar

ska fördelas och tillämpas. Det är också oklart var gränsen går för arbetsgivares ansvar om arbetstagare arbetar utanför arbetstid och på andra självvalda ställen än på jobbet.

- Det är särskilt viktigt att säkerställa att organisatoriska, administrativa, arbetsrättsliga och fackliga strukturer är utformade för att inkludera arbete som avviker från normen om tillsvidareanställning på heltid.
- I dag kan personer med olika grad av permanens och långsiktighet i relationen till en arbetsgivare arbeta tillsammans på arbetsplatser. Detta kan orsaka spänningar och komplicera arbetsgivarens arbetsmiljöarbete [31] på sätt som behöver hanteras.
- Kompetensutveckling som ombesörjs av arbetsgivare bygger i mycket på ett system där arbetstagare förväntas finnas kvar i organisationen på längre sikt. Vem som har incitament att ansvara för och investera i livslångt lärande blir en viktig fråga för det digitaliserade arbetslivet.
- Det saknas formella och tydligt kommunicerade riktlinjer för de nya villkor som användning av digital teknik medför (framförallt när det gäller möjligheten som digitaliseringen innebär att arbeta var, när och hur mycket som helst). På central nivå behövs riktlinjer om vilka förväntningar arbetsgivare kan ha på arbetstagares digitala tillgänglighet utanför ordinarie arbetstid (till exempel att läsa och besvara mejl). Utifrån sådana riktlinjer behöver arbetsgivare lokalt på arbetsplatser formulera och kommunicera sina förväntningar.
- Kortsiktiga tidshorisonter och kronisk arbetsotrygghet till följd av tidsbegränsade "gig" kan skapa långsiktig stress hos arbetstagare och utgör därigenom ett potentiellt problem.

### **Individualiserad men social organisering**

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. Genom den individualiserade organiseringen får individen ett ökat ansvar för sin egen anställningsbarhet och arbetstrygghet. Var och en förväntas förvalta sitt pund, vara sin egen lyckas smed och agera projektledare för sin karriär. För anställningsbarheten kan socialt nätverk, social förmåga och digitalt rykte ha större betydelse än formella meriter. Förutsättningarna för att på dessa premisser göra karriär varierar alltså med tillgången till nätverk och positionen i en organisation, en bransch och ett yrke – faktorer som i sin tur relaterar till kön, klass, etnicitet och ålder.



I den sociala organiseringen ingår att tillgängliggöra sitt personliga jag, till exempel genom sociala nätverk på internet. En följd av detta är att individen blir synlig i fler rumsliga och tidsmässiga kontexter än tidigare, och synligheten och den sociala uppkopplingen mot den professionella sfären innebär att arbetet blir mer mentalt närvarande också i situationer som inte tidigare tillhört arbetsfären. I dag finns för lite kunskap om konsekvenserna av denna förändring, liksom om hur man ska hantera de problem som kan uppstå.

Nedanstående villkor och behov kan uppstå i arbetslivet som en följd av kombinationen individualiserad och social organisering.

- Det kan vara svårt att koordinera individuella arbetsinsatser i ett arbetsliv där allt fler, utifrån egna förutsättningar, kan vara flexibla med när, var och hur de utför arbete, samtidigt som arbete i hög grad bygger på samarbete. Arbetstagare förväntas planera och prioritera sina egna arbetsuppgifter men också samordna dessa mot andras insatser, vilket innebär en grund för rollkonflikter och stressreaktioner som behöver uppmärksammas.
- I dag kombineras egenstyrd flexibilitet med känslan av att ständigt behöva vara tillgänglig för kollegerna för att inte vara den som fördröjer arbetet, och det kan bli en källa till stress. Från ledningssynvinkel blir det viktigt att utforma arbetet och ta fram riktlinjer för detta så att det går att förena individuell flexibilitet med samordning.
- Aktivitetsbaserade kontorslösningar gör arbetstagare mer synliga och tillgängliga för varandra. Arbetsmiljöarbete som rör digitala verktyg och fysiska arbetsplatser behöver därför inriktas på att förebygga kognitiv stress och känslomässig utmattning [30].
- Organiseringen av samarbete, samverkan och kommunikation kan bidra till att arbetsuppgifterna inte hinns med under arbetstid. I det gränslösa arbetslivet har arbetstagare dock allt större möjligheter att regelbundet ta med sig arbetet, inte bara hem utan också till andra ställen, för att få gjort sina dagliga arbetsuppgifter. Fenomenet är inte nytt men ökar sannolikt genom digitaliseringens effekter på kommunikation och samverkan. Detta är en utveckling som kan kräva både generella riktlinjer och lokala överenskommelser för att undvika arbetsrelaterad ohälsa till följd av att arbetstagare arbetar för mycket.

## REFERENSER

- [1] Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006) *Gränslöst arbete - Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- [2] 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.
- [3] Kelliher, C. & Anderson, D. (2010) Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63, 83-106.
- [4] Paulsen, R. (2010) *Arbetssamhället - hur arbetet överlevde teknologin*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- [5] Trygg, K. (2014) *Arbetets geografi - Kunskapsarbetets organisation och utförande i tidrummet*. Stockholms universitet: Kulturgeografiska institutionen.
- [6] SCB (Statistiska centralbyrån) (2012) *Levnadsförhållanden rapport 126, Arbetstider och arbetsmiljö 2010-2011*.
- [7] Unionen (2009) *Fria eller förvirrade - En studie av tjänstemännens gränslösa arbetssituation*. Stockholm: Unionen.
- [8] Siegert, S. (2015) *Enacting Boundaries through Social Technologies: The Dance between Work and Private Life*. Stockholm: Stockholms universitet, företagsekonomiska institutionen.
- [9] Hanson, M. (2004). *Det flexibla arbetets villkor - om självförvaltandets kompetens*. Avhandling. Stockholm: Stockholms Universitet, Pedagogiska institutionen.
- [10] Rosengren, C. (2009) *Arbetstidens symbolvärde: om historisk kontinuitet och förändring i synen på arbetstid samt normers inverkan på arbetstidens gestaltning*. Doktorsavhandling, KTH. Stockholm.
- [11] Garsten, C., Lindvert, J. & Thedvall, R. (2011) Introduktion: Den nya arbetsmarknaden. I Garsten, C., Lindvert, J. & Thedvall, R. (red.) *Arbetets marknad. Arbetsmarknadens nya organisering*. Malmö: Liber.
- [12] Karlsson, J.C. (2006) Bra och dålig flexibilitet - en litteraturöversikt. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 12, 135-146.
- [13] Kalleberg, A.L. (2003) Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers. *Work and Occupations*, 30, 154-175.

- [14] Larsson, M. (2014) *Anställningsformer år 2014. Fast och tidsbegränsat anställda efter klass och kön 1990-2014*. LOs Arbetslivsenhet. (Siffror baserade på SCB:s AKU).
- [15] Huws, U. och Joyce, S. (2016d), 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-swedenpdf.pdf> Unionen (2016), Plattformsekonomin och den svenska partsmodellen.
- [16] SOU 2017:24 (2017) *Ett arbetsliv i förändring – hur påverkas ansvaret för arbetsmiljön?*
- [17] Rovira, R. (2017) Hemmajobb upplevs som hot. *Kollega*. <http://www.kollega.se/hemmajobb-upplevs-som-hot> hämtad 2017-07-23, publicerad 2017-01-25.
- [18] 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.
- [19] Zeytinoglu, I.U. & Muteshi, J.K. (2000) Gender, Race and Class Dimensions of Nonstandard Work. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 55, 133-167.
- [20] Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2002) Work environment and health in different types of temporary jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 151-175.
- [21] Gillberg, N. (2014) *Uppmärksamhetssamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- [22] Furusten, S. (2004) Expertise and Employability in Management Consulting. I: Garsten, C. & Jacobsson, K. (red.) *Learning to be Employable. New Agendas on Work, Responsibility and Learning in a Globalizing World*. 231-251, New York: Palgrave Macmillan.
- [23] Bolander, P. (2002) *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Avhandling. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- [24] 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.

- [25] Ivarsson, L. (2014) *Att förena passion med försörjning. En diskussion om hobby och arbete i det senmoderna samhället*. Forskningsrapport. Karlstad University Studies, 2014:14.
- [26] Petersson McIntyre, M. (2016) *Att älska sitt jobb. Passion, entusiasm och nyliberal subjektivitet*. Nordic Academic Press.
- [27] Stockholms Handelskammare (2017) *Sociala medier sållar bort fler vid rekrytering*. Stockholms Handelskammares analys 2017-01.
- [28] Cross, R., Rebele, R. & Grant, A. (2016) Collaborative Overload. *Harvard Business Review*. Jan-feb., 74-79.
- [29] Fjæstad, B. (2010) Bara "kvartstid" på kontor. *Forskning & Framsteg*. Publicerad 2010-06-07, hämtad 2017-07-24.
- [30] Arbetsmiljöverket (2015) *Digital arbetsmiljö. Rapport 2015:17*.
- [31] Arman, R., Bergström, O. och Gillberg, N. (2015) *Omställning i detaljhandeln*. Stockholm: Handelns Utvecklingsråd.
- [32] von Otter, C. (2004) *Aktivt arbetsliv. Om dagens behov och framtidens möjligheter*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- [33] Gullstrand, D. och Brännemo, T. (2013) *Jobbet alltid närvarande – en studie om tjänstemännens gränslösa arbetsliv*. Unionen.
- [34] Jusek (2014) *Det flexibla arbetslivet*. Rapport dec. 2014.

# 3. Strategier, gränskontroll och ledarskap i gränslöst arbete

**Christin Mellner**

Psykologiska institutionen  
Stockholms universitet

I inledningskapitlet introducerades forskning ur ett gränsperspektiv. Detta kapitel ger en fördjupning med särskild tonvikt på gränsstrategier, gränskontroll, livsbalans och ledarskap. Forskning med inriktning på arbetsmiljö och hälsa har av naturliga skäl mest varit inriktad på problem med gränslöst arbete. I kapitlet ligger dock fokus på att utifrån forskning beskriva både de specifika problemen, men även potentialen för utveckling, med det vi kallar gränslöst arbete. Avslutningsvis ger kapitlet en vägledning både för anställda och för chefer och ledarskap.

## **INTEGRERA ELLER SEGMENTERA – TVÅ OLIKA GRÄNSSTRATEGIER**

Forskning visar att det finns stora skillnader mellan människor i graden av identifiering med arbetets respektive privatlivets roller – mellan att vara arbetscentrerad eller familje- och privatlivscentrerad. Genom att använda olika gränsstrategier – segmentering och integrering – baserade på de roller man identifierar sig med strävar individen efter att forma och upprätthålla sin arbets- och privatlivsroll. Detta så kallade gränsarbete fungerar som ett medel för individer att vara "arbetscentrerade" eller "familje- och privatlivscentrerade" [1]. Roller som en individ identifierar sig starkt med har visats vara mindre flexibla och genomträngliga än roller med svag identifiering [2, 3]. I det moderna arbetslivet där allt fler kombinerar arbete och familjeliv, i synnerhet i Sverige och övriga nordiska länder, kan man anta att en hög andel arbetstagare är så kallat dubbelcentrerade och identifierar sig starkt med både arbets- och familje- och privatlivsrollen.

Gränsarbete med målet segmentering innebär att individen vill hålla isär arbete och privatliv. Integrering betyder att man i stället föredrar att blanda, eller smälta samman, sina olika roller inom arbete och privatliv. Det senare kan innebära att man till exempel arbetar under semesterledigheter, eller väljer en karriär som sammanfaller med ens fritidsintressen och privatliv. Individer som

har ett integrerande förhållningssätt delar upp tillvaron mer efter sina egna behov, vilket i idealfallet skapar mindre friktion mellan sfärerna. Arbetet organiseras på ett sätt så man tycker sig uppnå balans i relationen mellan arbetet och livet i övrigt. Typiskt för integreraren är att utnyttja och utveckla kombinationsmöjligheterna mellan arbetet och privatlivet. Integrerare sätter till exempel färre gränser kring arbetsrelaterad teknikanvändning hemma på fritiden, vilket kopplats till bättre förmåga att hantera krav och åtaganden i privatlivet och familjerollen [4], men även fler konflikter mellan arbete och privatliv [5].

Integrering kan i praktiken se helt olika ut för dem som lever ensamma och dem som har familj. För den senare gruppen kännetecknas integrering av mycket högre komplexitet och krav på struktur, och detta verkar kräva mer planering och tidsmedvetenhet vad gäller arbete, privatliv och umgänge. För dem som har familj och barn är tiderna styrande för arbetet. Det gränsarbete som krävs av parterna kan leda till konflikter där framförallt tidsbrist är den vanligaste förklaringen till upplevd konflikt mellan arbete och familje- och privatliv.

I en studie av par framkom att gemensamt konstruerade gränser mellan och inom arbete och privatliv var ett sätt att minska konfliktytorna och komma överens om gränsdragningar [6]. Överenskommelser kunde bestå av en regel att man säger till i god tid om man måste jobba över eller arbeta hemifrån någon kväll under veckan eller något annat som avvek. Det kunde också vara överenskommelser om gemensamma aktiviteter såsom måltider.

Senare forskning beskriver olika blandformer av segmentering och integrering i hur individer med mycket frihet i arbetet på olika sätt använder möjligheterna att själva forma sitt arbete [7]. Ett exempel är så kallade "cyclers" som uppvisar återkommande cykler av segmentering med starkt fokus på arbetsrollen, vilket sedan åtföljs av perioder med hög grad av integrering av arbete och privatliv. Sådana "cyclers" återfinns till exempel inom säsongsbetonade yrken, exempelvis revisorer vilka arbetar intensivt i deklarationstider eller i samband med kvartalsredovisningar, åtföljt av perioder med mer av integrering och fokus på privatlivet (ibid).

Sammanfattningsvis gör olika omständigheter, såsom olika krav och åtaganden i arbetet och privatlivet, att människor har varierande kontroll över tillvaron. De kan alltså inte alltid utöva sin önskade gränsstrategi, vilket innebär bristande överensstämmelse mellan önskad och utövad gränsstrategi, så kallad inkongruens.

## GRÄNSKONTROLL OCH TEKNIKER FÖR ATT DRA UPP GRÄNSER

Graden av överensstämmelse mellan individens gränspreferenser och utövade gränsstrategi spelar roll för upplevelsen av gränskontroll [8], som är den psykologiska upplevelsen och tolkningen av graden av kontroll som en individ har över sin gränsmiljö [1]. Gränser kan vara beteendemässiga och fysiska, och kan exempelvis innebära att man inte läser arbetsrelaterad e-post utanför ordinarie arbetstid på annan plats än jobbet eller att man ska kunna vara helt borta från arbetet under ledig tid, till exempel på semestern. Gränserna kan också vara psykologiska, såsom att mentalt kunna släppa tankar på arbetet under ledig tid och ägna sig åt familjeliv, partner, vänner eller sig själv.

Det finns många exempel på strategier och tekniker för avgränsning och gränskontroll [9, 10] och vi ska här ge exempel på hur människor med gränslösa arbetsvillkor skapar gränskontroll. Segmenterings- och integreringsstrategierna kan sägas bäras upp av olika tekniker för gränssättning och gränsmarkeringar, vilka syftar till att skapa gränskontroll. Segmenterare tillämpar främst sådana tekniker inom den bestämda arbetstiden och på arbetsplatsen. Integrerare befinner sig under sin dag mycket oftare i gränlandet mellan arbets- och privatsfären och har därför ett större behov av tekniker och gränsmarkeringar.

De vanligaste avgränsningsteknikerna anknyter till traditionella uppdelningar av tid och rum, det vill säga att vissa tider och platser avsätts för antingen arbete eller privatlivsaktiviteter. Exempelvis kan man undvika att arbeta på kvällar eller helger, stänga av arbetsmobilen under vissa tider, ha en speciell plats eller ett rum i eller utanför hemmet som bara nyttjas för arbete, eller ha arbetsfria utrymmen såsom köket eller sängkammaren. Gränsen mellan dessa tider och platser blir därmed gränsen mellan arbete och icke-arbete. Även tekniken i sig kan användas för att markera olika sfärer. Den bärbara jobbdatorn markerar då arbetstid och plats för arbete. Ytterligare exempel är att ha olika mobiler för arbetet och privatlivet, och att bara i undantagsfall kolla sina jobbmejl på fritiden som vid projektavslut eller viktiga deadlines. Man kan också avskärma sig för att "få tid till ens egentliga jobb" och minska risken att "ätas upp" av möten genom att boka möten med sig själv i företagets elektroniska, gemensamma kalender. Men tekniken tappar kraft som avskiljare eftersom både arbete och privatliv är integrerade i den smarta telefonen. Arbetsfären och andra livssfärer kan vara fysiskt separerade men är ändå bara ett knapptryck ifrån varandra.

Vissa individer tycks använda kontrasterande aktiviteter för att hantera mental önskad överspridning, främst från arbetet in i

privatlivssfären. Det är en teknik som används av dem som har svårt att koppla bort krav och tankar på arbetet när de är hemma eller med familjen. Arbetet finns kvar i huvudet vare sig de vill eller inte. Lösningen blir då att ägna sig åt någon annan aktivitet för att "störa ut" tankarna på arbetet, exempelvis hård fysisk träning, att sjunga i kör eller avslappningsövningar såsom yoga och mindfulness.

En ytterligare teknik för att frigöra sig mentalt från arbetet är att lägga in sociala aktiviteter som tvingar en att göra avbrott. Exempel på detta är att boka in middagar med vänner en viss dag i veckan, oavsett om man egentligen inte har tid eller är för trött. Andra sådana aktiviteter är gemensamma eftermiddagspromenader, joggingturer eller biobesök. Det etablerade sociala trycket hjälper därmed till att bryta av arbetet. Vi återkommer till dessa frågor i kapitel 4 "Flexibla och gränslösa arbetstider – konsekvenser för återhämtning och hälsa" av Göran Kecklund där återhämtning är ett huvudtema.

Genom olika tekniker kan alltså individen skaffa sig gränskontroll, vilket visat sig ha positiva effekter såsom god livsbalans [10] och att kunna släppa tanka på arbetet under fritiden [11]. Det leder även till att anställda i lägre grad vill sluta sitt arbete samt att de upplever lägre nivåer av depression [12].

Inkongruens mellan ens önskade och utövade gränsstrategi sammanhänger med hög grad av konflikt mellan arbete och privatliv, särskilt bland de som föredrar segmentering men praktiserar integrering [8], men det gäller intressant nog även i viss mån för de som föredrar integrering. Det tyder på att utövad integrering är problematisk i sig på så sätt att det kan bli "för mycket" även för de som föredrar denna strategi. Gränskontroll mildrar dock den upplevda konflikten mellan arbete och privatliv för båda grupperna, och i synnerhet för de som föredrar segmentering men av olika skäl ändå praktiserar integrering [8].

## **LEDARSKAP OCH MEDARBETARSKAP I GRÄNSLÖST ARBETE**

Gränssättning och gränskontroll för att uppnå önskad kongruens handlar i stor utsträckning om ett samspel med omgivningen. På arbetsplatsen handlar det främst hur de egna gränspreferenserna förhåller sig till organisationens behov och till arbetsplatsens normer. Chefer har på de flesta arbetsplatser en heterogen skara av medarbetare med en mängd olika gränspreferenser, strategier och krav i såväl arbetet som privatlivet. Vissa medarbetare besvarar arbetsrelaterad e-post oberoende av vilken dag eller tid det är



medan andra har strikta gränser för när de är tillgängliga och det kan vara svårt att veta när de kommer att svara.

Arbetsplatsnormer kan bedömas ur ett arbetsmiljöperspektiv. Det finns observationer om att så kallade "always on"-normer eller "anytime – anywhere"-normer breder ut sig [13]. Det betyder en kultur där medarbetare förväntas vara konstant uppkopplade och tillgängliga i arbetsfrågor utanför ordinarie arbetstid, vilket kan resultera i långa arbetsdagar och arbetsveckor samt ett splittrat arbetsmönster över dygnet och veckan med negativ konsekvens för balansen mellan arbete och privatliv [11, 14].

Genom dialog mellan chef och medarbetare kan båda parter få fungerande överenskommelser kring gränserna mellan arbete och privatliv. Sådana överenskommelser behöver också vara kongruenta gentemot den anställdes närmaste utanför arbetet. För kongruens behövs medvetenhet om det egna arbetsåtagandet och arbetsinsatsen. Att kunna gränsförhandla och våga säga nej är en ny och nödvändig yrkeskompetens [10]. Andra aspekter i denna kompetens är att själv kunna avgöra när man är färdig med en uppgift, det vill säga när ett arbete har tillräckligt hög kvalitet, och att själv kunna organisera sin dag och sitt arbete effektivt samt veta var och när man utför ett arbete mest effektivt.

Arbetsplatsnormerna bör stämma med individens preferenser. Det innebär inte att kongruens alltid är positivt i sig, utan det spelar även roll vilken typ av normer som gäller. Således har exempelvis normer kring tillgänglighet på fritiden kopplats till anställdas upplevelse av att arbetet invaderar privatlivet [15] och svårigheter att mentalt kunna släppa jobbet när man väl är ledig [11]. Arbetsplatsnormer som i stället stödjer segmentering förefaller till exempel öka de anställdas möjligheter att sätta gränser kring arbetsrelaterad teknikanvändning på fritiden och att släppa krav och tankar på arbetet under sin lediga tid [16], vilket i sin tur främjar sömnkvaliteten [17]. Hög överensstämmelse med en segmenterande norm bidrar till att minska stress och konflikten mellan arbete och privatliv medan arbetstillfredsställelsen ökar [18].

Chefen behöver därför aktivt skapa en kultur som stödjer tydliga gränsöverenskommelser och skapa villkor som möjliggör detta för medarbetarna. Ledarskapet är betydelsefullt för normbildningen genom rollen som förebild och modell. Det handlar om hur ledande personer själva agerar och lever och hur de bemöter andras behov av gränser mellan arbete och privatliv [19]. Ett första steg är därför att som ledare själv bli medveten om sina egna gränspreferenser och strategier. Det är en grund för att förstå hur man kan öka både

sin egen och sina medarbetares gränskontroll. Ledare behöver även mer kunskap om enskilda medarbetares värderingar, rollidentiteter, gränspreferenser och strategier. Det handlar i hög grad om att skapa en kultur på arbetsplatsen där tillitsfulla relationer samt ärlig och tydlig kommunikation kan utvecklas, i kombination med behovsstyrda avstämningsmöten med medarbetare. På dessa möten kan man gå igenom arbetsuppdrag och uppgifter samt villkor i arbetet och privatlivet som främjar respektive hindrar en fungerande gränssättning. Diskussionen kan utgå från enskilda medarbetares gränspreferenser och från hur arbetsgivaren kan stödja medarbetares olika behov för att öka sin gränskontroll. Ledaren behöver vara lyhörd och medkännande på ett sätt som är både individ- och situationsanpassat samt tydlig vad gäller såväl förväntningar som återkoppling på utfört arbete. Ledaren ska också ge medarbetare socialt stöd vid behov [10]. Det kan handla om att medarbetare uppmuntras till att lyfta problem i arbetet, exempelvis för hög belastning, eller själva i högre grad kan avgöra om de ska vara tillgängliga i arbetsfrågor på fritiden, och i så fall när och hur ofta. Sådana önskemål eller behov bör mötas såväl emotionellt som rent konkret, till exempel i form av utökade resurser eller avlastning och omprioritering av uppgifter vid hög belastning. I rollen som ledare blir det därmed allt viktigare att inom ramen för verksamhetens behov kunna leda medarbetare med skilda preferenser, behov och strategier när det gäller gränser och gränshantering.

### **SLUTSATSER OCH VÄGLEDANDE SAMMANFATTNING**

Tids- och rumsöverskridande teknik har öppnat för det så kallade gränslösa arbetet, som har en potential för att öka individens kontroll över sin arbetstid och sina arbetsvillkor. Människor får större möjligheter att själva bestämma när de ska börja och sluta sitt arbete under dagen samt när de ska ta raster, lediga dagar och semester [20], och de får ökad kontroll över om de ska jobba extra eller övertid och i så fall när och hur mycket [21]. Men det gränslösa arbetet kan också medföra en "always on"- eller "anytime - anywhere"-kultur och normer som anger att medarbetare ska vara konstant uppkopplade och tillgängliga i arbetsfrågor utanför ordinarie arbetstid [13]. Detta kan få negativa konsekvenser för balansen mellan arbetsliv och privatliv [14]. Tekniken i sig är dock i regel inte problemet, utan hur den används.

Det moderna gränslösa arbetet kan alltså leda till bättre arbetsvillkor och högre effektivitet, och en fungerande uppdragsdialog mellan chefer och medarbetare som resulterar i tydliga gränsoverenskommelser kan öka denna potential. För den enskilda

arbetstagaren är gränssättningskompetens en ny yrkeskompetens som ökar individens möjligheter till gränskontroll [8], vilket är en viktig faktor för att finna balans mellan arbete och privatliv [1, 10, 12] samt för att kunna släppa krav och tankar på arbetet under ledig tid [11].

Nedan finns stöd för arbetet med att utveckla medarbetar- och ledarskap i gränslösa arbetsituationer.

### **Att tänka på som medarbetare i gränslöst arbete**

Medarbetare får här några allmänna råd som har särskild relevans för gränslöst arbete:

- Fokusera på dina huvuduppgifter och arbeta med tydliga prioriteringar.
- Lyft problem i arbetet, säg ifrån vid för hög belastning, skapa tydlighet och kongruens kring överenskommen arbetstid.
- Gör en lista över dina viktigaste mål och uppgifter i arbetet för året och för månaden, och eventuellt även för varje vecka och arbetsdag.
- Analysera hur din jobbuppkoppling på fritiden går ihop med överenskommelser om tillgänglighet, och fatta genomtänkta beslut om när du ska vara tillgänglig.
- Sätt och tillämpa tidsgränser för hur ofta och länge du arbetar utanför ordinarie arbetstid, t.ex. vardagkvällar hemifrån.

### **Att tänka på som ledare för gränslöst arbete**

Ledare får här några råd som har särskilt fokus på gränslöst arbete:

- Tydliggör övergripande verksamhetsmål samt målen för enskilda medarbetare.
- Var medveten om att du är en förebild och att det är hur du själv agerar, inte vad du säger, som skapar normerna och förväntningarna på arbetsplatsen.
- Ge medarbetare reellt inflytande över viktiga beslut som rör deras arbete.
- Hjälp medarbetare att prioritera bland uppgifter när det behövs, ge avlastning vid hög belastning och fördela om arbetsuppgifter mellan medarbetare.
- Ge tydlig återkoppling på utfört arbete med fokus på vad som är positivt och hur det som fungerat mindre bra kan förbättras.

- Ha behovsstyrda avstämningar med medarbetare med fokus på ömsesidiga förväntningar på varandra och löpande uppföljning av arbetsprocessen.
- Organisera arbetet så att arbetsbelastningen hamnar inom ramen för vad som är rimligt under ordinarie arbetstid.
- Mejla inte medarbetare utanför ordinarie arbetstid, såsom på vardagkvällar, helger eller semester. (Om du själv jobbar då kan du använda tekniken för att ställa in tiden när dina mejl ska skickas vidare.)
- Diskutera normerna för nåbarhet och tillgänglighet, vad som är avgörande för verksamheten respektive för medarbetarnas behov av ostörd fritid. Ta tillsammans med medarbetarna fram rutiner och riktlinjer som stödjer gemensamma gränsstrategier. Använd roterande tillgänglighetssystem om det behövs.
- Använd medarbetarsamtal för att diskutera vad som främjar respektive hindrar välfungerande gränssättning och gränskontroll samt vilken typ av stöd som individuella medarbetare kan behöva från arbetsgivaren.

## REFERENSER

- [1] Kossek EE, Ruderman MN, Braddy PW, Hannum KM. Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*. 2006;81:112-128.
- [2] Ashforth BE, Kreiner GE, Fugate M. All in a day's work. Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*. 2000;25(3):472-291.
- [3] Winkel D, Clayton RW. Transitioning between work and family roles as a function of boundary flexibility and role salience. *Journal of Vocational Behavior*. 2006;76:336-343.
- [4] Derks D, Bakker AB, Peters P, van Wingerden P. Work-related smartphone use, work-family conflict and family role performance: The role of segmentation preference. *Human Relations*. 2016; 69(5):1045-1068.
- [5] Olson-Buchanan JB, Boswell BR. Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*. 2006;68:432-445.
- [6] Mellner C, Baltzer M. Borders and balance: A qualitative study of boundary management and work-life balance among dual-earner couples in Sweden. 2017:under arbete.

- [7] Kossek EE. Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*. 2016;45:258-270.
- [8] Mellner C, Peters P, Toivanen S. Individual perceptions of boundary control mitigate the effect of incongruence between workers' preferred work/non-work boundaries and their enacted boundary management on work-life conflict. 2017:under granskning.
- [9] Kreiner GE, Hollensbe EC, Sheep ML. Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*. 2009;52:704-730.
- [10] Mellner C, Aronsson G, Kecklund G. 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*. 2014;4(4):1-17.
- [11] Mellner C. After-hours availability expectations, work-related smartphone use during leisure, and psychological detachment: The moderating role of boundary control. *International Journal of Workplace Health Management*. 2016;9(2):146-164.
- [12] Kossek EE, Lautsch BA, Eaton SC. Telecommuting, control and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*. 2006;68:347-367.
- [13] Wajcman J, Bittman M, Brown J. Families without borders: Mobile phones, connectedness and work-home divisions. *Sociology*. 2008;40(4):635-652.
- [14] Kok G, Gurabardhi Z, Gottlieb NH, Zijlstra FRH. Influencing organizations to promote health: Applying stakeholder theory. *Health Education and Behavior*. 2015;42(1):123-132.
- [15] Derks D, van Duin D, Tims M, Bakker AB. Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2015;88:155-177.
- [16] Park YA, Fritz C, Jex SM. Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2011,16(4):457-467.
- [17] Barber LK, Jenkins JD. Examining work-home boundary management, psychological detachment and sleep. *Stress & Health*. 2013;30:259-264.

- [18] Kreiner GE. Consequences of work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behaviour*. 2006;27:485-507.
- [19] Hammer L, Kossek EE, Yragui G, Bodner T, Hansen G. Development and validation of a multi-dimensional scale of family supportive supervisor behaviors. *Journal of Management*. 2009;35:837-856.
- [20] Costa G, Åkerstedt T, Nachreiner F, Baltieri F, Carvalhais J, Folkard S, et al. Flexible working hours, health, and well-being in Europe: some considerations from a SALTSA project. *Chronobiology International*. 2004;21:831-44.
- [21] Nijp HH, Beckers DGJ, Geurts SAE, Tucker P, Kompier MAJ. Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2012;38(4):299-313.

# 4. Flexibla och gränslösa arbetstider – konsekvenser för återhämtning och hälsa

**Göran Kecklund**  
Stressforskningsinstitutet  
Stockholms universitet

Arbetstider sätter ofta ramarna för övrigt liv och är en viktig bestämningsfaktor för umgänget med familj och vänner och möjligheterna att engagera sig i olika fritidssysslor. Men arbetstider kan också påverka arbetstagarens hälsa och välbefinnande, och här anses återhämtning spela en central roll. Gränslöst arbete innebär att arbete kan utföras på arbetsplatsen, i hemmet eller någon annanstans och på nästan vilka tider som helst. Arbetet behöver inte längre utföras under traditionell dagtid mellan måndag och fredag, utan arbetstiderna kan i stället variera från dag till dag och vecka till vecka. Är arbetsbelastningen hög kan arbetsdagarna bli långa och den anställde måste kanske arbeta hemifrån på helgen eller kvällen. Men det är också möjligt att förkorta arbetsdagen eller ta ledigt en vardag om arbetsbelastningen medger en kort arbetsvecka. Flexibla arbetstider förekommer även bland yrkesgrupper som har reglerade arbetstider, till exempel personal som arbetar inom vård, omsorg och transport. Dessa grupper arbetar i allmänhet skift och här handlar flexibiliteten om att anpassa arbetstiderna till verksamhetens bemanningsbehov. Den senaste svenska arbetsmiljöundersökningen visade att 27 procent har relativt fria arbetstider. Den vanligaste formen av flexibel arbetstid är flextid (38 procent), samtidigt som det finns en stor grupp (36 procent) på arbetsmarknaden som rapporterar att de inte kan påverka sina arbetstider [1].

Syftet med detta kapitel är att sammanfatta kunskapsläget om flexibla och gränslösa arbetstider i relation till återhämtning samt att diskutera konsekvenser av att arbetstagaren får mer oförutsägbara och varierande arbetstider, men också mer inflytande över arbetstiden.

## **VAD ÄR ÅTERHÄMTNING?**

Arbetstider och arbetsbelastning har stor betydelse för arbetstagares återhämtning. För att kunna hantera perioder med hög stress och

belastande arbetstidsscheman är det viktigt att ha bra återhämtning. Ur ett biologiskt stressperspektiv handlar återhämtning om att återställa den fysiologiska aktivering som drivits upp under arbetsdagen till ursprungsnivån. Återhämtning handlar alltså om att varva ned och stänga av den fysiologiska aktivering som kännetecknar stress och hög arbetsbelastning. Hög arbetsbelastning som innebär att man ständigt tänker på arbetet på fritiden kan förhindra återhämtning och leda till förhöjda stressnivåer även på kvällstid och under sömnen [4]. En långvarig obalans mellan belastning och återhämtning kan leda till kronisk stress, vilket i sin tur på sikt kan leda till ohälsa [2]. När det gäller sambandet mellan återhämtning och hälsa har de flesta undersökningar studerat självrapporterade hälsobesvär. Det finns dock en finsk studie som visade att subjektiv otillräcklig återhämtning under helgen ökade risken att drabbas av hjärtsjukdom [3]. Men även kortvarig obalans mellan belastning och återhämtning kan få negativa konsekvenser i form av ökad trötthet, vilket kan öka risken för olyckor och fel och misstag i arbetet samt försämra den kognitiva prestationsförmågan. Till exempel blir det svårare att fatta beslut och lösa problem om man är trött [4, 5].

Återhämtningsbehovet bestäms till stor del av den belastning som arbetstagaren utsätts för, både från arbetet och från privatlivet. Om belastningen är låg och arbetstagaren frisk räcker förmodligen 16 timmars ledighet för att återhämta sig inför nästa arbetspass. Är belastningen högre kan 16 timmar vara något kort och det finns en risk att arbetstagaren inte hinner återhämta sig. Om arbetstagaren är utvilad när arbetsperioden börjar finns det förmodligen inga risker med att ha ett mindre återhämtningsunderskott under en arbetsvecka, annat än att man kan känna sig trött på arbetet och fritiden. Några enstaka veckor i följd med otillräcklig återhämtning är sannolikt inte särskilt skadligt för hälsan, utan risken för ohälsa uppstår snarare när bristen på återhämtning pågår vecka efter vecka och månad efter månad.

Återhämtning kan delas in i fyra kategorier:

- raster och pauser under arbetet
- passiv återhämtning
- aktiv återhämtning
- sömn.

Utanför arbetet handlar återhämtning om olika aktiviteter som stöttar nedvarvning och är stimulerande och ger energi samt om sömn [5]. Aktiviteter såsom hushållsarbete och kravfyllda



aktiviteter anses inte ge någon återhämtning utan är belastande och leder snarare till att den fysiologiska aktiveringsnivån stannar på en hög nivå. Att vara passiv eller välja lågansträngande aktiviteter, till exempel slöa på soffan, koppla av och titta på tv, kan underlätta nedvarvning men reducerar inte nödvändigtvis tröttheten. Det är också tveksamt om passiva aktiviteter är en effektiv återhämtningsstrategi [4]. Det finns dock stöd för att lågansträngande, lite tråkiga aktiviteter precis före sänggåendet kan underlätta bra sömn och därigenom ha en positiv indirekt effekt på återhämtningen.

Det finns mer stöd för att aktiv återhämtning, till exempel fysisk träning, socialt umgänge, hobbies och andra kreativa uppgifter, kan underlätta återhämtningen. Aktiv återhämtning gör det också lättare att släppa tankarna på arbetet. En förutsättning är att aktiviteten i fråga upplevs som stimulerande och inte är förenad med alltför höga krav [4].

Ur ett hälsoperspektiv anses sömn ha stor betydelse för återhämtningen. För lite eller störd sömn hindrar de uppbyggande och reparerande biologiska processerna som ska kompensera för det biologiska slitaget under den vakna perioden på dygnet [5]. Kronisk sömnbrist eller andra sömnstörningar ökar risken att drabbas av allvarliga sjukdomar såsom depression och hjärtsjukdom, olyckor och felhandlingar i arbetet.

## **FLEXIBLA OCH GRÄNSLÖSA ARBETSTIDER**

Flexibla arbetstider är ett komplext begrepp som grovt sätt kan delas upp i två kategorier:

- flexibilitet utifrån verksamhetens behov
- flexibilitet där arbetstagaren får möjlighet att själv bestämma över, eller påverka, sina arbetstider.

Behovet av att införa flexibla arbetstider har ofta en tydlig koppling till produktions- eller verksamhetskrav och hög arbetsintensitet. Ett motiv för att införa flexibla arbetstider kan också vara att töja på bestämmelser och avtal som reglerar arbetstidens förläggning, för att möjliggöra mer oförutsägbara och variabla arbetstider [6]. Därmed blir gränsen mellan arbete och fritid otydligare, vilket kan göra det svårare att planera återhämtning. Men flexibla arbetstider kan också handla om att individualisera arbetstiden för att göra det lättare att kombinera arbete med övrigt liv, det vill säga öka individens egen kontroll över sina arbetstider.

### **Flexibla arbetstider utifrån verksamhetens behov: vanligt vid skiftarbete**

Att anpassa arbetstiderna till verksamhetens bemanningsbehov är en central faktor inom arbetsorganisation. Inom industrin är produktionskraven ofta ganska jämna över dygnet och det behövs ofta ungefär lika många skiftarbetare på natten som på dagen samt på helgen som på vardagar. Då fungerar regelbundna, rullande skiftscheman bra. Men sådana scheman är ofta inte optimala för verksamheter som har en tydlig variation över dygnet när det gäller behovet av personal. Inom till exempel lokaltrafik varierar produktionskraven kraftigt över dygnet: det finns två tydliga toppar – en under morgonrusningen och en under eftermiddagsrusningen – och däremellan är behovet av förare betydligt lägre. Förarbehovet är som lägst under natten då samhällets resebehov är lågt. Så kallade delade turer är en vanlig schemakomponent i verksamhetsanpassade arbetstider, bland annat inom lokaltrafik, vilket innebär att föraren arbetar både under morgon- och eftermiddagsrusningen och har en lång ledighetsperiod mitt på dagen. Andra branscher kan också ha stora variationer över dygnet i bemanning, till exempel sjukvård och omsorg.

Verksamhetsanpassade skiftscheman är vanligt förekommande och innebär ofta kort framförhållning. En representativ svensk undersökning visade att nästan 50 procent av skiftarbetarna endast kände till sina arbetstider för cirka en månad framåt i tiden [7]. Inom ramen för verksamhetens bemanningsbehov kan arbetstagarna få möjlighet att själva lägga sitt arbetstidsschema, och inom vård och omsorgssektorn kallas sådana scheman ofta för önskescheman. Önskescheman är dock ett missvisande begrepp eftersom det i praktiken är omöjligt att få alla sina arbetstidsval (önskningsar) tillgodosedda. Det är däremot en styrka att arbetstagarna kan påverka sitt schema, vilket kan göra det lättare att kombinera arbete och fritid respektive familjeliv [8].

Att arbetstagarna själva kan planera sitt schema kan ha fördelar för återhämtningen. Det finns en studie av anställda vid ett callcenter, sjukvårdspersonal och poliser som själva kunde lägga sitt schema, och den visade att kvällsmänniskor i större utsträckning valde att arbeta på natten och kvällen i stället för dagtid [9]. Detta innebar att kvällsmänniskorna fick arbetstider som passade bättre med deras sömn- och vakenhetsrytm, vilket kan minska riskerna för olyckor och sjukdomar i samband med skiftarbete. En dansk interventionsstudie visade också att återhämtningsbehovet och förekomsten av sömnbesvär minskade när tre arbetsplatser införde skiftscheman där de anställda själva fick planera sina arbetstider [10]. Men det fanns skillnader mellan arbetsplatserna, och en av verksamheterna visade inga positiva effekter av

verksamhetsanpassade arbetstider med ökat medarbetarinflytande över schemalaggnen. Förmodligen har villkoren för verksamhetsanpassade arbetstider där personalen kan lägga sitt eget schema stor betydelse för utfallet.

En nackdel med flexibla arbetstidsmodeller och egen schemalaggnen är bristande framförhållning, vilket många skiftarbetare tycker är ett stort besvär och något som minskar möjligheten att planera sin fritid [7]. Ett annat problem med flexibla arbetstidsmodeller kan vara att personalen inte kommer överens och att det uppstår konflikter i arbetsgruppen [9]. Det har också rapporterats att vissa chefer inte accepterar att de anställda får större makt över sina egna scheman och i stället lägger ett "skuggschema", vilket innebär att skiftarbetarna i praktiken har ett fast, rullande schema med små möjligheter att påverka sina arbetstider. Det finns också en risk att skiftarbetarna prioriterar sociala behov och långa ledigheter, vilket innebär att arbetstiderna kan bli mycket komprimerade och till exempel innehålla många arbetsdagar i följd och långa arbetspass [11].

### **Flexibla arbetstider utifrån individens behov: är det bra att kunna påverka sina arbetstider?**

Flexibla arbetstider kan också förekomma utifrån arbetstagarens perspektiv och det handlar då om att kunna påverka vilken tid arbetsdagen börjar och slutar, hur långt arbetspasset ska vara och när man tar rast eller paus. Det handlar också om att själv få bestämma över sin semester och när man vill vara ledig, och att kunna ta ledigt några timmar under arbetspasset för att utföra privata ärenden [12].

Den vanligaste formen av individbaserad flexibel arbetstid kallas för flextid och handlar om att kunna påverka sin start- och sluttid under arbetsdagen inom vissa givna ramar. I praktiken innebär flextid ganska små möjligheter att påverka sina arbetstider, även om det kan vara värdefullt för till exempel småbarnsföräldrar att anpassa sin arbetstid till hämtning och lämning av barn på dagis. Individer som har oreglerad arbetstid, vilket ibland kallas för förtroendearbetstid, är den grupp som har störst möjligheter att påverka sina arbetstider. Den senaste arbetsmiljöundersökningen visade att relativt "fria" arbetstider är vanligt förekommande (27 procent) även om det förefaller saknas statistik på exakt hur många som har oreglerad arbetstid eller helt gränslösa arbetstider.

I en färsk rapport från TCO analyseras arbetskraftsundersökningens data om förekomst av övertid [13], bland annat andelen som arbetat övertid utan ersättning, vilket antagligen kan betraktas som en hyfsat

tillförlitlig indikator på hur många som har oreglerad arbetstid. TCO fann att ungefär 4 procent hade arbetat övertid utan ersättning [13]. En annan svensk representativ enkätundersökning omfattande nästan 15 000 deltagare fann också att 4 procent hade oreglerad arbetstid motsvarande förtroendearbetstid [12]. TCO-rapporten visade dock att andelen som arbetat övertid utan ersättning var betydligt högre i vissa tjänstemannagrupper, särskilt i privat sektor.

Möjligheten att påverka sina arbetstider beror ofta på arbetsorganisatoriska faktorer och på om den anställde är bunden till att vara på arbetsplatsen för att utföra sitt arbete. En undersökning av Albrecht visade att skiftarbetare hade små möjligheter att påverka sina arbetstider, särskilt kvinnor som arbetade ständigt natt [12]. Även anställda i kommunal verksamhet och landstingsverksamhet hade mindre möjligheter att påverka sina arbetstider jämfört med anställda i privat sektor.

Att kunna påverka sina arbetstider har visat sig vara positivt för återhämtningen, särskilt sömn och hälsa. En serie finska studier visade att anställda med stort inflytande över arbetstiderna hade lägre förekomst av sömnstörningar, bättre subjektiv hälsa och mindre risk för långtidssjukskrivning och förtidspensionering [14, 15]. Det fanns dock tecken på att fördelarna med stort eget inflytande över arbetstiden minskade för grupper som hade långa arbetsveckor och mer extrema arbetstider.

### **Gränslösa arbetstider: finns det risker med att arbeta på kvällar och helger?**

Det finns relativt få studier som visar hur gränslöst arbete påverkar faktiska arbetstider. En aktuell litteraturoversikt fann dock visst stöd för att gränslöst arbete innebar något längre arbetstider och mer arbete hemifrån [16], men att ha gränslösa arbetstider behöver inte nödvändigtvis innebära att de anställda verkligen arbetar på kvällstid och helger. En svensk studie visade att det fanns två olika strategier för att hantera gränslösa arbetstider, nämligen att segmentera arbete och privatliv respektive att integrera arbete och privatliv (se kapitel 3 för en mer utförlig beskrivning av begreppen segmentering och integrering). Resultaten visade att segmenteringsstrategin, det vill säga att hålla isär arbete och privatliv, var den vanligaste; 82 procent valde denna lösning jämfört med 18 procent som integrerade arbete och privatliv [17]. Gruppen som integrerade hade något längre veckoarbetstid och arbetade oftare på vardagkvällar och helger, men på det hela taget var skillnaderna i arbetstid mellan grupperna relativt små.

En nederländsk interventionsstudie som genomfördes på ett finans- och försäkringsbolag bekräftade att gränslösa arbetstider inte påverkade veckoarbetstiden i någon större omfattning; däremot förekom mer arbete på kvällstid och framför allt ökade arbetstiden för hemarbete [18]. Det fanns också en tendens till att de anställda komprimerade arbetstiden och i större utsträckning arbetade fyra dagar per vecka i stället för fem. Detta syntes bland annat i en timmes minskning i pendlingstid per vecka. Däremot ökade inte arbetstiden under helgen. Förändringarna i total arbetstid var mycket måttliga och det är inte särskilt förvånande att studien visade mycket små effekter på hälsa, stress och trötthet till följd av att gränslöst arbete infördes.

Resultaten från den nederländska undersökningen stämmer väl överens med en svensk studie som jämförde förtroendearbetstid (oreglerad arbetstid) och traditionell, reglerad arbetstid. I organisationen med gränslösa arbetstider hade arbetstagarna mer varierande arbetstider och arbetade oftare längre arbetsdagar och arbetsveckor, och de utförde mer arbete hemifrån. Men även kortare arbetsdagar och arbetsveckor var vanligare i gruppen med förtroendearbetstid. Däremot fanns det inga skillnader mellan organisationerna gällande återhämtning, stress och hälsa [19].

Mellner med flera har undersökt sambandet mellan gränslösa arbetstider och sömnstörningar [20]. Analysen visade att det direkta sambandet mellan gränslösa arbetstider och sömnbesvär var relativt svagt, även om förmågan att stänga av tankar på arbetet spelade stor roll. Sömnbesvär var vanligare bland personer som i stor utsträckning hade gränslösa arbetstider och lång veckoarbetstid, och dessutom besvär att stänga av tankar på arbetet.

Forskningen om gränslösa arbetstider visar att de flesta förefaller arbeta på vardagar under normal kontorstid, även om arbete på kvällstid och hemifrån verkar öka något. Organisationens kultur kan dock spela stor roll för hur gränslös arbetstid hanteras, och anekdotiska rapporter har visat att vissa verksamheter pressar sina anställda hårt och kräver att de ska vara tillgängliga nästan dygnet runt, inklusive helger och semester. En sådan arbetssituation innebär förmodligen mycket långa arbetsveckor (> 50 timmar) och hög stress, vilket bör öka risken för otillräcklig återhämtning och för ohälsa. Aktuell forskning har visat att långa arbetsveckor ökar risken att drabbas av stroke och typ 2-diabetes, och sannolikt är stress, för lite återhämtning och sömnbesvär viktiga bidragande faktorer till hälsoriskerna [21].

### **Skillnader och likheter i förutsättningar för kvinnor och män**

Det är välkänt att kvinnor och män har olika arbetsvillkor och detta gäller även arbetstider. Det är vanligare med deltidarbete och skiftarbete bland kvinnor, medan en större andel män arbetar långa arbetsveckor och arbetsdagar [22]. Kvinnor har också i större utsträckning yrken där verksamhetsanpassade skiftscheman förekommer och där de anställda själva får planera sina arbetstider. Som tidigare påpekats kan sådan egen schemaläggning, inom ramen för verksamhetens bemanningsbehov, leda till problem med kort framförhållning, svårigheter att planera fritiden och konflikter med arbetskamrater. Det finns relativt lite forskning om för- och nackdelar med sådana scheman, men det kan inte uteslutas att verksamhetsanpassade arbetstider kan bidra till att kvinnor upplever högre arbetsstress.

Det saknas också forskning om skillnader mellan kvinnor och män när det gäller gränslösa och flexibla arbetstider. Ett undantag är studien av Mellner med flera som visade att kvinnor som förväntat hade kortare veckoarbetstid än män, men samma mönster som män gällande gränsdragningsstrategi och veckoarbetstid [17]. Kvinnor i gruppen som integrerade arbete och privatliv rapporterade alltså längre veckoarbetstid än kvinnorna som separerade arbete och privatliv. Studien av Albrecht med flera, som undersökte inflytande över arbetstider, fann att kvinnor generellt hade sämre möjligheter att påverka sina arbetstider [12]. Förmodligen beror könsskillnaden på att kvinnor i större utsträckning arbetar skift samt på att kvinnodominerade yrken och branscher har mer bundet arbete. Därmed har kvinnor sämre organisatoriska förutsättningar att påverka sina arbetstider [22].

### **SLUTSATSER OCH VÄGLEDANDE SAMMANFATTNING**

Flexibla arbetstider, i form av både verksamhetsanpassade och individanpassade arbetstider, är vanligt förekommande i arbetslivet. Arbetstidsmodeller som bygger på verksamhetsanpassade och periodplanerade arbetstider innebär ofta att arbetstiderna blir mer oförutsägbara, oregelbundna och varierande, och att framförhållningen minskar. Därmed kan det bli svårare att planera återhämtning, och särskilt sömnen kan störas om arbetstiderna innebär korta vilotider och ständigt ändrade sömntider. Samtidigt kan det finnas fördelar om de anställda får möjlighet att påverka schemaläggningen. Riskerna med verksamhetsanpassade arbetstider kan reduceras om schemaläggningen baseras på vetenskapliga råd och rekommendationer för långsiktigt hållbara arbetstider [7].

Individanpassade arbetstider kan innebära att schemat passar bättre med de anställdas livsstil och sociala behov. Det är också möjligt att en ökad individanpassning av arbetstiderna ger bättre återhämtning och att sömnmönstret passar bättre med den anställdes dygnsrytm, vilket kan bidra till bättre hälsa på lång sikt.

Individens strategi för att hantera flexibla arbetstider har sannolikt stor betydelse. Om arbetstiderna är gränslösa eller individanpassade är det viktigt att den anställde själv kan sätta gränser för att undvika en obalans mellan arbete och återhämtningsbehov. Vi vet dock mycket lite om förekomsten av individuella skillnader och hur många det är som har problem med att hantera gränslösa och individualiserade arbetstider.

Även arbetsgivaren har ett ansvar för att undvika obalans mellan arbetsbelastning och återhämtning, bland annat genom att organisera arbetet så att perioder med intensivt arbete följs av lugna arbetsperioder där de anställda kan prioritera återhämtning och sociala behov. Det är viktigt att arbetsgivaren respekterar de anställdas återhämtningsbehov och planerar så att arbetet inte tar överhanden i livet eller minskar möjligheten att varva ned på kvällen före sömngåendet.

### **Hur undviker vi otillräcklig återhämtning och flexibla arbetstider som sliter på hälsan?**

Detta avsnitt sammanfattar de viktigaste rekommendationerna och råden för att möjliggöra en bra balans mellan arbetsbelastning och återhämtning för grupper som har flexibla eller gränslösa arbetstider. Råden är uppdelade i tre kategorier:

1. råd om arbetstider och schemaläggning
2. råd till arbetsgivaren
3. råd till arbetstagaren.

#### **Råd om arbetstider och schemaläggning**

- Det finns inget skiftschema som passar alla, men en arbetstidsmodell där arbetstagaren själv planerar sitt schema kan minska problemen med otillräcklig återhämtning och ohälsa för anställda som har oregelbundna arbetstider.
- Skiftarbetare som planerar sina arbetstider bör tänka på att inte välja alltför intensiva och komprimerade arbetstider. Att enbart prioritera långa sammanhängande ledigheter på bekostnad av återhämtningsbehov är slitsamt och kan på lång sikt vara skadligt för hälsan.

- Enstaka tillfällen med långa arbetsveckor, övertidsarbete och komprimerade arbetstider är sannolikt inte skadligt för hälsan, men det innebär ökad trötthet och sömnbrist samt att arbetet inkräktar på privatlivet.
- Gränslösa eller oreglerade arbetstider kan innebära mycket intensiva och långa arbetsveckor. För att inte drabbas av kronisk återhämningsbrist bör intensiva arbetsperioder följas av perioder med kortare veckoarbetstid så att arbetstagaren kan prioritera återhämningsaktiviteter och därigenom minska risken att drabbas av kronisk stress.

#### Råd till arbetsgivaren

- Arbetstider och bemanning har ett tydligt samband och underbemanning innebär mer övertidsarbete och oplanerade ändringar i schemat med kort varsel. Anpassa därför bemanningen till att anställda ibland är sjuka, måste delta i utbildning eller av andra anledningar inte är på jobbet.
- Låt arbetstagarna vara delaktiga och engagerade i utvecklingen av schemat, om arbetsplatsen har en arbetstidsmodell som bygger på verksamhetsanpassad arbetstid.
- Om arbetsplatsen har flexibla och gränslösa arbetstider måste du
  1. ha en korrekt bild över hur mycket och när medarbetarna arbetar
  2. omfördela arbetsuppgifter när medarbetare har alltför hög arbetsbelastning och följaktligen arbetar väsentligt mer än normtiden
  3. ha en kontinuerlig dialog med medarbetarna, till exempel i samband med utvecklingssamtal, om hur arbetstiderna hanteras och om det finns en bra balans mellan arbetsbelastning och återhämtning.
- Arbetstidens omfattning och förläggning ingår i Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Föreskrifterna signalerar att arbetstidsfrågor såsom övertidsarbete, ständigt uppkoppling och tillgänglighet och förekomst av nattarbete är viktiga arbetsmiljöfrågor som ska ingå i det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- Ta gärna fram en arbetstidspolicy för att fastställa hur till exempel gränslösa (oreglerade) och verksamhetsanpassade arbetstider ska hanteras på arbetsplatsen. Med en sådan går det att undvika regelbundet förekommande långa arbetstider, och krav på att ständigt vara tillgänglig utanför ordinarie arbetstid.



### Råd till arbetstagaren

- När arbetstiden individualiseras och du styr över dina arbetstider får du ett ökat ansvar för att hitta rätt balans mellan arbete, sociala aktiviteter och återhämtning.
- För att hitta rätt balans är det viktigt att du planerar in tid för att varva ned och återhämta dig och sätter gränser för när arbetet ska avslutas, till exempel på kvällen när du arbetar hemifrån, eller gränser för hur mycket du ska arbeta under en vecka.
- Om du upplever en obalans mellan arbetsbelastning och återhämtning bör du ta upp frågan med din chef och säga ifrån.
- Om din arbetsbelastning är hög är det viktigt att ta raster och pauser under arbetsdagen. Förutom en längre måltidsrast, motsvarande lunch, är det viktigt att du får korta återhämtningspauser under arbetspasset.
- Prioritera sömn och andra återhämtningsaktiviteter under helger och längre ledigheter, särskilt efter en intensiv arbetsvecka. Kombinationen av hög arbetsstress och ett aktivt socialt liv kan leda till otillräcklig återhämtning.
- Aktiv återhämtning, till exempel fysisk träning och socialt umgänge, är bättre än passiv återhämtning såsom att vila i soffan.
- Om du ofta inte är utvilad när en ny arbetsvecka börjar kan återhämtningsunderskottet börja ackumulera, vilket kan innebära hälsorisker på sikt.

### REFERENSER

[1] Arbetsmiljön 2015. Arbetsmiljöstatistik. Stockholm: Arbetsmiljöverket; 2016; 2.

[2] Geurts SAE, Sonnentag S. Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scand J Work Environ Health*, 2006; 32: 482-92.

[3] Kivimäki M, Leino-Arjas P, Kaila-Kangas L, et al. Incomplete recovery from work a risk marker of cardiovascular death? Prospective evidence from industrial employees. *Psychosom Med*, 2006; 68: 402-07.

[4] Demeouti E, Bakker AB, Geurts SAE, Taris TW. Daily recovery from work-related effort during non-work time. In: Sonnentag S, Perrewé P L, Ganster D C, editors. *Current perspectives on job-stress recovery*. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd; 2009. p. 85-123.

- [5] Åkerstedt T, Nilsson PM, Kecklund G. Sleep and recovery. In: Sonnentag S, Perrewé P L, Ganster D C, editors. *Current perspectives on job-stress recovery*. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd; 2009. p. 205-47.
- [6] Anttila T, Oinas T, Tammelin M, Nätti J. Working-time regimes and work-life balance in Europe. *Europ Sociol Review*, 2011; 31: 713-24.
- [7] Åkerstedt, T., Ingre, M., Kecklund, G. Vad kännetecknar bra och dåliga skiftscheman? Stressforskningsrapport Stockholm: Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet; 2012; 324.
- [8] Nijp HH, Beckers DGJ, Geurts SAE, Tucker P, Kompier MAJ. Systematic review on the association between employee worktime control and work-nonwork balance, health, well-being, and job related outcomes. *Scand J Work Environ Health*, 2012; 38: 299-313.
- [9] Ingre M, Åkerstedt T, Ekstedt M, Kecklund G. Periodic self-rostering in shift work: correspondence between objective work hours, work hour preferences (personal fit), and work schedule satisfaction. *Scand J Work Environ Health*, 2012; 38: 327-36.
- [10] Garde AH, Albertsen K, Nabe-Nielsen, K, et al. Implementation of self-rostering (the PRIO project): effects on working hours, recovery, and health. *Scand J Work, Environ Health*, 2012; 38: 314-26.
- [11] Nabe-Nielsen K, Lund H, Ajslev JZ, et al. How do employees prioritise when they schedule their own shifts? *Ergonomics*, 2013; 56: 1216-24.
- [12] Albrecht S, Kecklund G, Tucker P, Leineweber C. Investigating the factorial structure and availability of work time control in a representative sample of the Swedish working population. *Scand J Public Health*, 2016; 44: 320-328.
- [13] TCO. Vem jobbar övertid och hur mycket? Rapport, 2016:7.
- [14] Salo P, Ala-Mursula L, Hulvej Rod N, et al. Work time control and sleep disturbances: prospective cohort study of Finnish public sector employees. *Sleep*, 2014; 37: 1217-25.
- [15] Vahtera J, Laine S, Virtanen M, et al. Employee control over working times and cause-specific disability pension: the Finnish Public Sector Study. *Occup Environ Med*, 2010; 67: 479-85.

- [16] Messenger J, Llave OV, Gschwind L, et al. Working anytime, anywhere: the effects on the world of work. Publication office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. 2017; doi: 10.2806/372726.
- [17] Mellner C, Aronsson G, Kecklund G. 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*. 2014;4(4):1-17.
- [18] Nijp HH, Beckers DGJ, Van de Voorde FC, Geurts SAE, Kompier MAJ. Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiol Intern*, 2016; 33: 604-618.
- [19] Kecklund G, Dahlgren A, Åkerstedt T. Undersökning av förtroendearbetstid: Vad betyder inflytande över arbetstiden för stress, hälsa och välmående. Stockholm: Stressforskningsrapporter. 2002: 305.
- [20] Mellner C, Kecklund G, Kompier M, Sariaslan A, Aronsson G. 'Anytime-anywhere' equal employees are 'always on'? In: de Leede J (editor). *New ways of working practices: antecedents and outcomes*. Bingley; Emerald Group Publishing Ltd. 2017. p. 29-47.
- [21] Kivimäki M, Jokela M, Nyberg ST, Singh-Manoux A, Fransson EL, Alfredsson L, et al. Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603 838 individuals. *The Lancet*, 2015; 386: 1739-46.
- [22] Sverke M, Falkenberg H, Kecklund G, Magnusson Hanson L, Lindfors P. Kvinnors och mäns arbetsvillkor – betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Kunskapssammanställning 2016:2.

# 5. Digitalisering och arbetslivets utmaningar

**Jan Ljungberg**

Institutionen för tillämpad informationsteknologi  
Göteborgs universitet

Diskussionen om informationsteknologins inverkan på arbete har pågått lika länge som datorer använts i organisationer. När datorer först infördes som administrativt stöd på sjuttio- och åttiotalet bekymrade vi oss för att jobben skulle bli rutinmässiga och dequalificerade. På nittiotalet började vi använda begreppen *informationsteknologi*, *IT* och *ICT* som en markering av att datorer handlade om så mycket mer än att datorisera administrativa rutiner. De organisatoriska IT-systemen byggde (och bygger) framförallt på principer om effektivitet, produktivitet och kontroll [1]. De fick genomgripande konsekvenser för hur vi organiserar och bedriver arbete samt medförde att vissa arbeten rationaliserades bort. Jeremy Rifkin [2] beskrev utvecklingen i boken "End of work" med kapitel såsom "Hanging up the blue collar", "No more service workers" och "The last farmer".

Under de senaste åren har vi börjat använda begreppen *digital* och *digitalisering*, vilket igen markerar något nytt. Nu handlar det inte bara om IT-användning i organisationer, utan om att digitaliseringen genomsyrar en allt större del av våra sociala, organisatoriska och ekonomiska aktiviteter. Omfattningen, bredden och snabbheten i digitaliseringens transformerande kraft är svåröverskådlig, men den skapar stora möjligheter såväl som utmaningar i relation till arbetsliv, privatliv och samhällets institutioner [3]. Ett återkommande tema i diskussionen är vilken inverkan automatisering och robotar kommer att ha på arbete [4, 5]. Tidigare har automatiseringen av enklare manuella uppgifter frigjort människors kapacitet för att arbeta med mer kvalificerade uppgifter. Nu förutspås att artificiell intelligens (AI) kommer att ta över en stor del av kvalificerat arbete i professioner inom bland annat hälsa, utbildning, juridik och journalism [5]. Robotjournalistik används redan för att automatiskt sammanställa olika typer av data såsom nyhetsnotiser och matchresultat. Inom sjukvården används AI bland annat som hjälp för att tolka röntgenbilder. Digitaliseringens påverkan på arbetslivet handlar dock om så mycket mer än AI och robotar.

I det här kapitlet kommer tre nära relaterade utvecklingstendenser att lyftas fram:

- öppenhet och delande
- plattformar och ekosystem
- den ökande graden av uppkopplade saker och människor (vad som kan kallas konnektivitet) vilket i sin tur genererar enorma mängder data.

Internet och en alltmer tillgänglig teknologi, har över tid format en deltagande kultur genom att sänka trösklarna för såväl experter som amatörer att engagera sig i och bidra till problemlösning, innovation och kulturproduktion. Det är här naturligt att öppet dela med sig och tillgängliggöra kunskap, mjukvara eller konstnärliga uttryck. En naturlig följd av denna utveckling är vad som har kallats delningsekonomi eller plattformsekonomi. En plattform knyter samman basala eller kvalificerade behov med motsvarande resurser, på icke-kommersiell eller kommersiell basis. Utbytet kan gälla tjänster, information, kunskap eller saker. En viktig aspekt av delandet och plattformarna är den ökande graden av uppkopplade saker som kommunicerar med varandra och genererar data (Sakernas internet) samt sociala nätverksplattformar som skapar nya sociala mönster och också genererar enorma mängder av data om vårt beteende. Sammantaget skapar denna utveckling stora möjligheter, men den skapar också nya utmaningar.

## **ÖPPENHET OCH DELANDE**

Den digitala revolutionen har tillsammans med framväxande ideal om öppenhet, decentralisering och delaktighet skapat förutsättningar för omfattande nätbaserade utvecklingsprojekt och arenor för kreativ verksamhet där ett antal gränser luckras upp: mellan yrkesarbete och hobbyverksamhet, mellan anställd och volontär, mellan professionellt och privat, mellan betalt och obetalt arbete, mellan företag och nätgemenskaper, mellan öppet och slutet, mellan arbetsfördelning och självallokering, och mellan marknad och allmännytta.

### **Öppna och deltagande praktiker**

Den ideologiska grunden i öppenheten och delandet är att kunskap och värdeskapande ska tillgängliggöras och komma hela samhället till del. Idag kan vi se denna utveckling inom ett antal områden där deltagande manifesteras av begrepp såsom "do-it-yourself", "maker space" och hackning, och där öppenhet manifesteras av begrepp såsom öppen källkod, öppen innovation, öppna data

och öppen access. Delandet omgärdas ofta av olika typer av nätgemenskaper (communities). Ett av de tidigaste och tydligaste exemplen är utveckling av så kallad öppen källkod (till exempel operativsystemet Linux och webbläsaren Firefox). Öppen källkod är mjukvara – alltså dataprogram – som publiceras öppet och är fritt tillgänglig för vem som helst att använda och bygga vidare på. I utvecklingen av öppen källkod samarbetar en stor mängd individer på frivillig basis i ett gemensamt utvecklingsprojekt, i regel utan ekonomisk ersättning [6, 7]. De kan medverka av mycket olika skäl, till exempel för att det är roligt och stimulerande, ger status eller är lärorikt. Det kan också vara av ideologiska skäl och ibland för att man får betalt. Vissa bidrar inom ramen för sitt ordinarie arbete som programmerare, och andra deltar mer eller mindre på hobbybasis. Vissa deltar på arbetstid (med eller utan arbetsgivarens vetskap), andra på sin fritid. Detta tillvägagångssätt har beskrivits som ett tredje produktions sätt, "peer-production" vid sidan av företagshierarki och marknad [8, 9]. Här samlas många individer, experter eller amatörer, för att bidra till gemensamma projekt. Det är individen själv som väljer vilken arbetsuppgift som ska utföras. Idag har öppen källkod kommit att förändra stora delar av mjukvaruindustrin i grunden, och visat vägen för andra branscher mot decentraliserad innovation och produktion i öppna nätverk [7]. Öppen källkod är idag helt vedertaget av företag, offentliga organisationer och policymakare. I många länder (även Sverige) finns rekommendationer om att produkter med öppen källkod ska användas i möjligaste mån i offentlig verksamhet. Likaså finns policyinsatser inom områden såsom öppen innovation (innovation som korsar organisationsgränser), öppna data (tillgängliggörande av offentliga data) och öppen access (öppen publicering av forskningsresultat).

Utvecklingen mot öppenhet och delande sprids nu till allt fler branscher. Inom journalistik förekommer så kallad "citizen journalism", och inom hälsa, sjukvård och läkemedelsindustri förekommer begrepp såsom "open biotechnology" och "open medicine". På arenor såsom PatientsLikeMe delar patienter med sig av erfarenheter till varandra och till läkare och läkemedelsindustrin. Ibland utmanar och ibland kompletterar delningskulturen de traditionella professionerna, men den bidrar också till ett värdeskapande som kommer många till del.

### **Öppenhet, delande och arbetsliv**

Öppenheten och delandet har många positiva effekter och skapar stora möjligheter genom att göra det värde som skapas i nätverken tillgängligt för alla. Det ger stora möjligheter att involvera

medborgare och civilsamhälle i problemlösning och innovation, och det ger stora möjligheter att få ett effektivt arbete i organisationer. Det finns dock också utmaningar.

Till utmaningarna hör den minskade graden av kontroll. När arbete distribueras i öppna nätverk som är mer eller mindre självreglerande minskar möjligheterna till styrning. Detta gäller företagens kontroll över värdeskapande och värdefångst, det vill säga hur man ska kunna tjäna pengar på öppenheten och delandet. Det gäller också styrningen av arbetsprocesser, arbetsinnehåll och arbetsmiljö. Detta innebär att frågor som man normalt arbetar aktivt med i organisationer, såsom arbetsmiljö och jämställdhet, blir svårare att hantera.

För den enskilda programmeraren kan den öppna källkodskulturen få både positiva och negativa konsekvenser. Att delta i öppen-källkodsutveckling betraktas idag av många som ett kvitto på att man hänger med, att man jobbar med den senaste tekniken och ökar sin anställningsbarhet [7]. Det är ofta kompetensutvecklande och inspirerande att arbeta med öppen källkod. Att gränserna mellan företag och nätgemenskap luckras upp, innebär också att anställda programmerare exponeras för arbetssätt, värderingar och normer som förekommer i gemenskapen kring öppen källkod. Om dessa står i konflikt med invanda arbetssätt och normer i företaget, kan spänningar och konflikter uppstå. Den elitistiska och meritokratiska kulturen som råder i stora delar av gemenskapen kan också skapa stress. Idealet här är en mycket kompetent programmerare som lever för sin kod, och det finns ofta inte särskilt mycket tålamod med den som betraktas som medelmåttig.

## **PLATTFORMAR OCH EKOSYSTEM**

Utveckling mot öppenhet, delande och digitalisering som luckrar upp gränser kan skönjas i många andra högteknologiska, innovativa och kreativa branscher. Här har digitala plattformar och plattformstänkande vuxit fram som ett sätt att främja (och försöka styra) det värdeskapande som är baserat på öppenhet och delande i nätgemenskaper, och för att kapitalisera på värdet som skapas. Plattformarna är ett kraftfullt verktyg för att knyta samman det kreativa värdeskapandet i icke-kommersiella nätverk, men de har mer och mer blivit en transformerande kommersiell kraft som utmanar traditionella sätt att organisera företag och marknader [10, 11]. Plattformar för med sig många av öppenhetens och delandets uppluckrade gränser, men tillför också några nya (som främst härrör från kommersialiseringen av delandet): mellan dataprogram och arbetsgivare, mellan marknad och ideellt arbete, mellan

privatperson och näringsidkare, mellan anställd och egenanställd, och mellan lokalt och globalt.

Det råder en viss begreppsförvirring kring delande och plattformar vilket manifesteras av de många olika begrepp som används. Några exempel är "crowd sourcing", "crowd work", gigeekonomi, kollaborativ ekonomi, delningsekonomi och plattformsekonomi. De två sistnämnda har blivit vanligast. Man bör dock hålla isär begreppen delning och plattformar, som är två olika fenomen även om de är relaterade. Kring öppenhetsfenomen och delningskultur finns idag omfattande forskning, särskilt vad gäller olika typer av kunskapsarbete. Forskningen är dock relativt begränsad vad gäller plattformars inverkan på arbete och arbetsliv [12].

### **Plattformar, ekosystem och kunskapsarbete**

I diskussionen om plattformar har ekosystem blivit ett centralt begrepp. Plattformen är navet i ett ekosystem av olika typer av aktörer: amatörer, professionella utvecklare, nätgemenskaper, företag och offentliga organisationer. Begreppet ekosystem signalerar en förskjutning från ett kontrollperspektiv till ett mer svåröverskådligt och komplext system av aktörer där ingen har full kontroll. En annan viktig egenskap hos många plattformar är deras generativa kapacitet, det vill säga att utgöra grunden för nya innovationer som i sin tur kan utgöra grund för nya innovationer [9, 13]. En plattform kan till exempel ge upphov till en mängd nya plattformar. Ju högre grad av generativitet, desto lägre grad av styrning är som regel möjlig. Ett tidigt exempel är utvecklingen inom telekombranschen där applikationer och tjänster till Iphone och Android utvecklas i ett ekosystem bestående av enskilda individer, företag och icke-kommersiella organisationer. Ofta är det enskilda programmerare som själva ser ett behov eller som skapar appar i hopp om att tjäna pengar om de blir populära. Plattformen (Iphone och Android) utgör navet i ekosystemet, och är ett sätt att tekniskt, organisatoriskt och regleringsmässigt organisera den decentraliserade utvecklingen [9, 10]. Vi kan nu se hur fler och fler kunskapsintensiva branscher tar efter telekombranschen, till exempel fordonsindustrin. Genom att utlokalisera arbete, som tidigare skulle utförts av anställda, till nätverk av externa utvecklare får företagen en hög kvalitet till lägre kostnad.

### **Plattformifiering av enklare arbeten**

De digitala plattformarna kopplade alltså tidigare samman sociala och ekonomiska transaktioner som är relaterade till kvalificerat arbete online, men efterhand har de också kommit att inkludera enklare arbeten och tjänster som utförs såväl online som offline.



De har spridits till ett flertal branscher och på arbetsmarknaden innebär det att arbete enklare kan förmedlas med färre mellanhänder. Några av de mest uppmärksammade exemplen på globala plattformar är Airbnb, Uber och Amazon Mechanical Turk. Airbnb knyter samman de som har plats över i sina hem med de som behöver boende, och tar för detta en andel av hyran (som bestäms av uthyraren). Den grundades 2008 och omsätter idag mer än hotelljättar såsom Marriot och Best Western utan att äga några fastigheter. Uberpop knyter genom en gps-baserad app samman passagerare med förare som inte har traditionella taxilicenser, och verkar således utanför den reglerade taximarknaden. I flera länder (bland annat Sverige och Danmark) har detta ifrågasatts och prövats rättsligt med förlust för Uber, som då lagt ner verksamheten. Uber grundades 2009 och omsätter idag mer än 41 miljarder dollar. Amazon Mechanical Turk fokuserar på enklare tjänster som helt kan utföras online (till exempel bearbetning av data). I Sverige finns även några kommersiella, lite mindre plattformar, bland annat Taskrunner som tillhandahåller hushållsnära tjänster såsom städning, gräsklippning och flytthjälp, och Airdine som knyter samman matgäster med middagar i privata hem.

### **Plattformars egenskaper och effekter**

Den digitala plattformen har blivit ett effektivt generellt verktyg för att knyta samman behov med resurser, utförare med beställare och brukare med producenter. Den kan ses som ett dataprogram som automatiskt koordinerar sociala och ekonomiska interaktioner, eller som en hybrid mellan ett företag och en marknad. En digital plattform knyter som regel samman flera marknader, och är därför beroende av att skapa värde för flera grupper av aktörer. Värdet fångas genom avgift på transaktioner och/eller annonsintäkter. Grunden för plattformsinnovationen är de minskade transaktionskostnader som följer av digitaliseringen. En viktig dimension här är de så kallade nätverkseffekterna. Ju fler som använder en plattform, desto värdefullare och användbarare blir plattformen för sina användare. Och ju fler utförare som knyts till en plattform, desto större tjänsteutbud skapas, vilket i sin tur attraherar fler beställare. Detta skapar en självförstärkande växtprocess mot storskalighet. Nätverkseffekterna får till följd att många plattformar efter hand får en monopolliknande ställning, i en "vinnaren tar allt-logik", särskilt när plattformen får ett globalt genomslag (även om den tjänar lokala marknader). Detta ger mycket makt åt de stora plattformarnas ägare. Vissa hävdar att de har betydligt mer makt än vad fabriksägarna hade under den tidiga industriella revolutionen [11]. Plattformarna är dock också beroende av sina användare. Om en plattform slutar generera nätverkseffekter är risken stor att

man tappar användarna (och annonsörerna) till en konkurrent. Att konkurrensen är hård illustreras av det vedertagna begreppet plattformskrig [14].

Plattformarna har på många sätt en stor potential. De kan mobilisera civilsamhället för att bidra till ett hållbart samhälle. Ett exempel på detta är den svenska plattformen Refugees Welcome som på frivillig basis byggdes på en och en halv månad av experter inom IT, försäkring och juridik. Den knyter samman migranter som behöver boende med personer som har plats i sina hem. Ett annat exempel är alla icke-kommersiella plattformar för samåkning och för utbyte av saker med syftet att minska onödig konsumtion. På arbetsmarknaden finns en stor potential för plattformar som ett verktyg för att få in grupper på arbetsmarknaden som annars har svårt, exempelvis funktionshindrade, äldre och nyanlända.

Plattformarna för också med sig ett antal utmaningar. De tjänar i många fall endast som förmedlartjänst som knyter samman köpare med säljare, och de tillhandahåller här inte någon form av anställning eller anställningstrygghet. Å andra sidan ställer en del plattformar villkor på utförarna. Uber bestämmer centralt över standarden på service och de taxor som förarna kan debitera kunden. Detta har lett till standardiserade kontrakt och litet utrymme för förhandling för de som använder plattformen. Eftersom plattformsutförarna inte är organiserade finns heller inget kraftfullt sätt att påverka villkoren. Genom att klassificera sina utövare som egenföretagare undgår plattformsägaren det ansvar som en arbetsgivare normalt har [15]. Här blir plattformen mer av en hybrid mellan företag och marknad, och gränsen mellan anställd och egenanställd blir diffus [15, 16, 17]. Plattformarna utmanar traditionella företag och samhällets institutioner. Företagen måste därför möta konkurrensen och i många fall själva hitta en fungerande plattformsstrategi. Samhällets institutioner måste också förstå vad plattformsutvecklingen innebär, och hitta ett balanserat sätt att förhålla sig regulativt och eventuellt anpassa lagar och välfärdssystem.

### **UPPKOPPLADE MÄNNISKOR OCH SAKER SKAPAR ENORMA DATAMÄNGDER**

En allt viktigare del av plattformarnas affärsmodell är att själva använda eller sälja de stora mängder data som skapas av användarnas beteende. Det är något nytt att så enorma mängder data genereras vid användandet av produkter och tjänster, och sedan automatiskt kan analyseras. Det kan gälla data om tid, plats, frekvens och kvalitet eller hur lång tid ett uppdrag tar. En

viktig del av plattformarnas data är betygsättning, rankning och kommentarer om kvalitet på utförande och utförare, men även på kunder. Detta skapar transparens, men också en större exponering än vad vi som arbetstagare oftast är vana vid, vilket kan skapa oro [18].

Plattformar handlar inte bara om att knyta samman utförare med beställare, utan digitala tjänster som följer en plattformslogik penetrerar på olika sätt många av våra vardagliga praktiker. Google är den dominerande plattformen för sökning, Facebook den dominerande plattformen för generella sociala kontakter, och LinkedIn den dominerande plattformen för professionella kontakter. Sociala medier såsom Facebook utgör ännu en gränsöverskridande teknologi där gränser mellan arbete och fritid, arbetsliv och privatliv tenderar att upplösas. Den svenska plattformen Spotify är en av de dominerande plattformarna som knyter samman musikskapare med lyssnare.

Digitaliseringen har gett arbetsgivare större möjligheter att övervaka och mäta arbetsinsatser, och allt mer data finns tillgängliga från sensorer, gps och sociala medier. Genom Sakernas internet blir allt fler arbetsverktyg och industriella maskiner uppkopplade och genererar mängder av data i realtid. Genom Google och sociala medier går det dessutom enkelt att informera sig om arbetstagarna själva, deras attityder, fritidsintressen och åsikter. Vidare kan kollegor övervaka varandra, och rapportera vad som uppfattas som till exempel illojalt beteende till arbetsgivaren. Vissa yrkesgrupper är mer utsatta för sådan digital social kontroll, och för vissa yrken kan exponering på sociala medier leda till rena trakasserier. Exempel är journalister och offentliga tjänstemän som tar obekväma beslut. Den digitala tekniken kan dock också vändas åt andra hållet så att arbetstagare övervakar eller kritiserar arbetsgivaren, till exempel genom exponering via sociala medier.

Den ökande graden av uppkoppling och de enorma mängderna data som genereras, skapar stora möjligheter för tjänsteutveckling, forskning och innovation samt nya arbetsuppgifter och yrkesroller. Det genererar dock också ett antal nya utmaningar rörande integritet, säkerhet och digital social kontroll. De data vi själva delar med oss av och ger upphov till är utanför vår kontroll eftersom de som regel ägs och kontrolleras av plattformsföretagen. Plattformarnas exklusiva kontroll över de stora datamängderna ger ytterligare makt, vid sidan av den som skapas av nätverkseffekter.

## MÖJLIGHETER OCH UTMANINGAR

Digitaliseringen och de fenomen den för med sig luckrar upp ett antal gränser. Det finns dock av naturliga skäl begränsat med empirisk forskning och teoretisk förståelse för hur samhällets digitalisering påverkar arbetslivet [11], och det är svårt att förutsäga hur radikala förändringar vi kommer att se. De riktigt stora plattformarna såsom Google och Facebook har vuxit fram under relativt lång tid, medan andra såsom Uber har vuxit fram mycket snabbt. Nya tekniska framsteg, ändrade användarbeteenden och regulativa insatser kan dock få stora konsekvenser för utvecklingen. Det är också svårt att avgöra hur stor delnings- och plattformsekonomin är i Sverige då det finns så många oklarheter i begreppsapparat och terminologi. Till exempel visar en studie som har en mycket bred syn på delnings- och plattformsekonomi (till exempel ingår att köpa och sälja på Blocket) att Sverige har 700 000 "gigworkers" som utför tillfälligt arbete på digitala plattformar [19], medan en global översikt hävdar att det bara finns två plattformar värda namnet i Sverige, varav Spotify är en [10]. Inom många branscher tycker man sig inte se så stor påverkan idag, men en del av problematiken är att plattformarna ofta är branschöverskridande [18].

Vi har antagligen bara sett början av plattformsutvecklingen. Den digitala plattformen är en fantastisk innovation som genom minskade transaktionskostnader ökar produktiviteten, som genom generativitet ökar innovationskraften, och som genom nätverkseffekter skapar stora globala nätverk av användare. Sammantaget skapar detta nya former för att organisera arbete. Plattformarna ger även nya möjligheter att hitta arbete, lokalt eller globalt. Det finns också en stor potential att bidra till hållbarhet genom bättre utnyttjande av resurser som bilar och boende. Samtidigt finns ett antal utmaningar. En del av dem handlar om att hantera potentiella negativa konsekvenser av plattformsutvecklingen, och andra utmaningar handlar om att realisera dess potential för innovation, tillväxt och hållbarhet.

En utmaning är den minskade kontrollen över arbetsmiljö, arbetsinnehåll och arbetets organisering som följer av det distribuerade arbetssättet i nätgemenskaper. En möjlig väg här är att främja initiativ från branschorganisationer såväl som från olika icke-kommersiella organisationer och företag som specialiserat sig på frågor om arbetsmiljö och jämställdhet i dessa sammanhang. Ett exempel är spelbranschen, där branschorganisationen Dataspelsbranschen arbetar aktivt med jämställdhet, mångfald och inkludering tillsammans med olika nätverk, kommersiella och icke-

kommersiella organisationer, bland annat genom initiativet Diversi.

En annan utmaning är mekaniken hos plattformar, där nätverkseffekter skapar ett självförstärkande momentum för ständig växt. Många plattformar verkar på en global marknad, vilket leder till monopolliknande situationer där konkurrensen undermineras. Detta händer även i många fall där själva arbetet utförs lokalt.

I en global översikt identifierade Evans och Gawer [10] 176 globala plattformar, varav 82 återfinns i Asien och 64 i Nordamerika. Den totala omsättningen var drygt 4 000 miljarder dollar, och de amerikanska plattformarna stod för ca 75 procent. I Europa finns få plattformar med stor omsättning. Ur ett nationellt perspektiv kan det innebära att skatteintäkter uteblir, och att mervärdet och den tillväxt som skapas av plattformarna försvinner ut ur landet. Ur ett arbetsperspektiv finns risker för löne- och villkorsdumpning och otrygga, temporära anställningsförhållanden [15].

Ett relaterat problem är uppluckringen av gränserna mellan arbetsgivare och arbetstagare. Många plattformar klassificerar arbetare som oberoende kontraktörer, vilket genererar ett antal frågor om hur ansvar och skyldigheter mellan utförare, plattformsägare och beställare ska hanteras. Det kan också få effekter såsom pressade löner, oklara försäkringsförhållanden och minskad tillgång till förmåner i välfärdssystemet. På sikt kan utbredning av arbetssättet med plattformar leda till en förflyttning från fast arbete till egenanställda, med risk för att individen inte längre har en tydlig plats, identitet eller kontinuitet i sitt arbete.

Ur ett genusperspektiv finns ett antal utmaningar. Öppen källkod är en mycket könssegregerad verksamhet, där kvinnor är betydligt mer underrepresenterade än inom IT-sektorn i stort. Andelen kvinnor har uppskattats till endast 1,5 procent [20]. Liknande erfarenhet finns från flera öppenhetsfenomen såsom Wikipedia, där en förhållandevis låg andel kvinnor beräknas bidra till innehållet [21]. Obalansen är svår att komma tillrätta med då många nätgemenskaper präglas av en meritokratisk kultur. Här blir frågor om genus och jämställdhet irrelevanta då det förutsätts att kompetens är det enda som betyder något, och strukturella förklaringar negligeras. Eftersom öppna nätgemenskaper som regel är självreglerande genom informella strukturer och gemensam värdegrund, måste man arbeta med genusfrågor på delvis andra sätt än i formella organisationer.

Vad gäller plattformar finns delvis en annan problematik. Plattformägarna har kontrollen över de algoritmer som

styr sammankopplingen av utförare med beställare (vem som får jobb), rankningsmekanismerna (vad som värderas) och informationsflödena (vad vi ska se). Dessa algoritmers beslutsfattande spelar en allt större roll i samhället, men de är osynliga för användarna, vilket gör att frågor om jämställdhet, legitimitet, rättvisa och ansvarstagande i beslutsfattandet inte kan synliggöras. Plattformsägarna har även möjlighet att utöva viss styrning över ekosystemet, men denna är som regel knuten till affärsmodellen. Det finns en stor potential i plattformsinnovationen att verka för likabehandling och diversitet, men det är oklart i vilken omfattning den realiserar idag.

Ytterligare en aspekt är att allt fler människor exponeras online, vilket har lett till en ökad utsatthet för många yrkesgrupper. Både män och kvinnor kan råka ut för digitala kränkningar (från såväl kollegor som okända), men könstillhörighet verkar vara en betydande faktor. Nätmobbning och näthat har under senare år blivit begrepp som fått medial uppmärksamhet, och det har bland annat handlat om hot och kränkningar mot framförallt kvinnliga journalister, författare, bloggare och samhällsdebattörer. Hösten 2014 förekom till exempel frekventa trakasserier och hot mot kvinnliga dataspelsutvecklare och kritiker (den så kallade "Gamergateskandalen").

Sammanfattningsvis kan man ställa två ytterligheter i utvecklingen mot varandra. Å ena sidan en utveckling mot en demokratisk arena för att utbyta kreativt innehåll, information och kunskap, där det individualiserade arbetet kan få tillbaka sin sociala kontext. Å andra sidan en utveckling mot monopolbaserade kommersiella plattformar som exploaterar den globala arbetskraften genom att pressa löner och arbetsvillkor. Det finns många frågor som behöver utredas, belysas och regleras, men som många påpekat är det viktigt att inte förstöra den innovativa kraften hos plattformarna och delandet [3, 16, 17]. Detta är en svår balansgång.

## **SLUTSATSER OCH VÄGLEDANDE SAMMANFATTNING**

Då det är svårt att uppskatta omfattning och snabbhet i digitaliseringen är det också svårt att ge konkret vägledning. Mycket av problematiken handlar om att öka möjligheterna att styra över arbetsmiljö, arbetsinnehåll och arbetets organisering, och många frågor landar på policynivå och handlar om statlig och överstatlig reglering [3, 18]. Andra frågor handlar om vad organisationer kan göra för sina medarbetare som exponeras för

digitaliseringens effekter, och vad individer själva kan göra. Detta är några exempel på åtgärder:

- Utred hur kan man komma till rätta med de negativa effekterna av plattformsmekanismer, till exempel monopol samt individers, företags och inte minst myndigheters ökade beroende av dominerande utländska plattformar inom allt fler områden.
- Utred hur välfärdssystemet ska kunna hantera effekterna av plattformar, till exempel en ökad grad av egenanställning.
- Främja initiativ från civilsamhälle och marknad som fokuserar på frågor om jämställdhet, inkludering och diversitet i de öppna och distribuerade nätverken.
- Hitta former för att stödja svenska plattformsinitiativ som utnyttjar den positiva potentialen hos plattformar.
- Utbilda ledare och medarbetare i hur man skyddar sin integritet och undviker potentiellt skadlig digital exponering på sociala medier.

## REFERENSER

[1] Beniger JR. The Control revolution: technological and economic origins of the information society. Harvard: Harvard University Press; 1986.

[2] Rifkin J. The End of Work. New York: Tarcher/Putnam; 1994.

[3] Digitaliseringskommissionen. För digitalisering i tiden: slutbetänkande. Statens Offentliga Utredningar 2016:89.

[4] Brynjolfsson E, McAfee A. The second machine age. New York: Norton & Co; 2014.

[5] Susskind R, Susskind D. The Future of professions – how technology will transform the work of human experts. Oxford: Oxford University Press; 2015.

[6] Ljungberg J. Öppen källkod visar vägen. I: Nilsson A, redaktör. Ett hållbart arbetsliv – om organisation och ledarskap. Stockholm: FAS; 2011.

[7] Rolandsson B, Bergquist M, Ljungberg J. Open source in the firm: opening up professional practices of software development. Research Policy. 2011;40(4):576-587.

[8] Benkler Y. The wealth of networks. New Haven: Yale University Press; 2006.

- [9] Remneland B, Ljungberg J, Bergquist M, Kuschel J. Open innovation, generativity, and the supplier as peer: the case of iPhone and Android. *International Journal of Innovation Management*. 2011;11(1):205-230.
- [10] Evans PC, Gawer A. The rise of the platform enterprise - a global survey. New York: The Center for Global Enterprise; 2016.
- [11] Kenney M, Zysman J. The Rise of the platform economy. Issues in Science and Technology. 2016; Spring: 61-69.
- [12] de Reuver M, Sørensen C, Basole RC. The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*. 2017; doi: 10.1057/s41265-016-0033-3.
- [13] Zittrain J. The future of Internet and how to stop it. New Haven: Yale University Press; 2008.
- [14] Cusumano M (2011) Platform wars come to social media. *Communications of the ACM*. 2011;54(4):31-33.
- [15] Söderkvist F. Plattformsekonomin och den svenska modellen. Stockholm: Unionen; 2016.
- [16] Felländer A, Ingram C, Teigland R. Sharing economy – embracing change with caution. Stockholm: Näringspolitiskt Forum, Rapport #11; 2015.
- [17] Sundarajan A. The Sharing Economy: the end of employment and the rise of crowd based capitalism. Cambridge: MIT Press; 2016.
- [18] Arbetsmarknadsdepartementet. Ett arbetsliv i förändring - hur påverkas ansvaret för arbetsmiljön? Statens Offentliga Utredningar 2017:24.
- [19] Huws U, Joyce S. Size of Swedens gig economy revealed for the first time - crowd working survey. Brussels: University of Hertfordshire, Hatfield and UNI Europa; 2016. [läst 2017-09-15]. Tillgänglig: [http://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files-/news/swedens\\_digital\\_economy.pdf](http://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files-/news/swedens_digital_economy.pdf); 2016.
- [20] Nafus D. Patches don't have gender: what is not open in open source software. *New Media & Society*. 2011;1(15):1-15.
- [21] Reagle J, Rhue L. Gender bias in Wikipedia and Britannica. *International Journal of Communication*. 2011;5:1138-1158.



# 6. Arbetsmiljö och utformning av aktivitetsbaserade kontor

**Susanna Toivanen**

Akademien för hälsa, vård och välfärd  
Mälardalens högskola

Detta kapitel fokuserar på flexkontor, det vill säga den typ av öppna kontor där anställda inte har egna fasta arbetsstationer utan växlar mellan olika arbetsmiljöer inom kontoret utifrån den aktuella arbetsuppgiften [1]. Utgångspunkten för kapitlet är konceptet *New Ways of Working* vilket för arbetsplatsens del förespråkar ett slut på individuella arbetsytor och sittplatser i dagens flexibla kontorsmiljöer [2]. I stället uppmuntras anställda att organisera sitt arbete utifrån egna behov i ett öppet zonindelad kontorsrum där man delar utrustning och arbetsytor med kollegor. I flexkontor finns vanligtvis plats för cirka 75 procent av personalstyrkan samtidigt, vilket förutsätter att en del arbetstagare regelbundet arbetar från alternativa arbetsplatser, oftast hemmet, caféer, kontorshotell och liknande ställen eller på resan [3, 4, 5].

## **DIGITALT OCH RÖRLIGT ARBETSSÄTT BEHÖVER NYA TYPER AV KONTOR**

Flexkontoret lanseras av marknadens aktörer som framtidens flexibla kontorsarbetsplats som är utformad för att stödja ett digitalt, rörligt och gränslöst arbetssätt. På kontorsmarknaden benämns det moderna flexkontoret som *aktivitetsbaserat kontor*, *aktivitetsbaserade arbetsmiljöer*, *aktivitetsbaserat arbete* eller *Activity based working (ABW)* och anses passa samtliga verksamheter som önskar framtidsanpassa sina lokaler [6]. Marknadsföringen av aktivitetsbaserade kontor som framtidens kontorstyp har tilltagit i Sverige allt mer sedan 2010 [1, 6]. Den tekniska utvecklingen möjliggör att kontorsanställda kan arbeta så gott som var som helst och när som helst med hjälp av bärbara datorer och smarta telefoner. Kontorsarbete genomförs nödvändigtvis inte längre på en plats man går till, utan sker i ökande grad i tillfälliga, gränsoverskridande och samverkande projekt och nätverk. Detta har i sin tur lett till sjunkande beläggningsgrader på kontorsarbetsplatser och aktualiserat behovet av att optimera kontorsytan. Hittills finns relativt begränsat med oberoende forskning om aktivitetsbaserade arbetsmiljöer och nya sätt att arbeta i relation till anställdas hälsa, arbetstillfredsställelse,

produktivitet, kreativitet och andra utfall, och därför har kommersiella krafter fått utrymme att styra utformningen av kontorsarbetsplatser i önskad riktning. Nyligen publicerades dock två temanummer i tidskriften *Journal of Corporate Real Estate* som ger ut både vetenskapliga artiklar och inlägg från praktiker inom fältet [2, 7]. Dessa temanummer fokuserar specifikt på *New Ways of Working* i aktivitetsbaserade kontorsmiljöer och ingår i detta kapitel centrala referenser.

### **”New Ways of Working” – att stödja arbete i aktivitetsbaserat kontor**

Konceptet *New Ways of Working* tar fasta på det arbetssätt som flera organisationer i Sverige och internationellt har infört eller planerar att införa, vilket innebär ökad användning av informations- och kommunikationsteknologi för att stödja ABW samt användning av delade arbetsytor på kontor. Ett syfte är att ABW ska leda till besparingar för företagen i form av minskad kontorsyta och mer effektiv användning av befintliga ytor. Ett annat syfte är att ABW även ska framkalla nödvändiga förändringar i arbetstagares beteende så att skifta mellan olika arbetsmiljöer under arbetsdagen blir ett etablerat arbetssätt. Detta arbetssätt är en förutsättning för att ABW ska fungera optimalt. I förlängningen förväntas det förändrade beteendet leda till ökat välbefinnande och ökad produktivitet och kreativitet bland arbetstagarna i de nya flexibla kontoren [2]. Arbetstagarna förväntas vara maximalt innovativa, utveckla verksamheter och lösa problem, vilka är centrala uppgifter i dagens arbetsliv.

I vissa verksamheter har det varit svårare att förändra arbetstagares beteende med hjälp av ABW, något som ledningsgrupper kanske inte väntat sig eftersom ABW marknadsförs som en kontorsutformning som passar alla typer av verksamheter [7]. I Sverige har flera kända kontorsflyttar i både offentlig och privat sektor ventilerats i medier under de senaste åren, ofta med fokus på personalens missnöje med de nya lokalerna. Det som vanligtvis framkommer är att ABW inte anses stödja den typ av arbetsuppgifter som utförs på myndigheter, inom högskolan eller i andra verksamheter där arbetet kräver fokus, det vill säga den typen av koncentrationskrävande uppgifter som med fördel görs i tysta miljöer utan störande synintryck [8]. Arbetstagare har talat om ihållande trötthet efter arbetsdagen i aktivitetsbaserade kontor, att de vid hemkomsten inte orkar ta tag i hushållsarbete eller fritidsaktiviteter utan behöver mer vila och återhämtning än innan skiftet till ABW. Annat som brukar nämnas i dessa sammanhang är bristande IT-system som inte möjliggör full rörlighet i det aktivitetsbaserade kontoret, eller att digitala arkiv inte fungerar

på önskat sätt. ABW är ett papperslöst kontor och kräver därmed att det finns goda rutiner för digitalisering av allt material som används i verksamheten. Arbetstagarna behöver enkelt komma åt sina filer även från de alternativa arbetsplatserna.

### **Flytt till aktivitetsbaserat kräver förberedelser**

ABW innebär ett nytt sätt att arbeta på kontor, att planera och tänka kring kontorsarbete. Det är ett arbetssätt som behöver tränas in successivt. Anpassningen sker inte enbart genom att flytta verksamheten till aktivitetsbaserade kontor, utan det krävs träning och handledning så att verksamheten och personalen känner sig trygg och får möjlighet att förbereda sig i god tid.

En framgångsfaktor är att starta flyttförberedelserna i god tid, ofta till och med ett par år innan flytt. Dessutom behövs en tydlig och långsiktig förändringsledning (*change management*) för att skapa trygghet och gemenskap under förändringen. IT- och HR-avdelningar behöver arbeta tillsammans med företagsledningen i flyttprocessen för att garantera bästa möjliga utfall, och dessutom måste arbetstagarna vara delaktiga i hela processen för att flytten ska bli en gemensam angelägenhet. Genom att förändra kontorets utformning och planlösning kan det bli lättare att förändra organisationen, men en kontorsflytt i sig skapar inte en önskad organisationsförändring [9]. Det krävs ordentlig planering och förberedelse när verksamheten flyttar till ABW.

Med lanseringen av ABW och *New Ways of Working* har kontorsmarknaden i bästa fall lyckats skapa flexibla och mer yteffektiva kontor som passar bättre för framtidens krav och arbetssätt än traditionella cellkontor eller kontorslandskap. Utformningen av aktivitetsbaserat kontor sägs utgå från de anställdas behov [6]. Det öppna rummet är indelat i zoner utifrån verksamhetens vanligaste aktiviteter och arbetsmiljön påminner om hemmets utformning i kök, vardagsrum, bibliotek med mera. Den moderna aktivitetsbaserade kontorsarbetsplatsen för tankarna till hemmet, och lönearbete pågår också i hemmet eftersom arbetstagarna regelbundet förväntas arbeta från alternativa arbetsplatser [10]. Det är dock fortfarande oklart ifall anställdas prestationer, komfort och hälsa äventyras i strävan efter ytoptimerade, flexibla kontorsarbetsplatser. Preliminära resultat från ett pågående forskningsprojekt i Sverige tyder på att ABW inte passar alla typer av verksamheter [11]. Det framhålls också att arbetsuppgifter som kräver koncentration passar sämre i öppna kontor med framför allt påtagliga akustiska störningar, och i sådana kontor saknas ofta tysta miljöer för fokuserat arbete

[12, 13]. I utvecklingen av aktivitetsbaserade kontorsmiljöer är det viktigt att även planera och utveckla miljöer som stödjer koncentrationskrävande arbete.

*New Ways of Working* antas ge anställda mer kontroll över sitt eget arbete genom att de själva kan bestämma var och när de ska arbeta. Att kunna arbeta hemifrån föreslås även förbättra balansen mellan arbetsliv och privatliv. Vidare skapar man estetiskt tilltalande kontorsmiljöer i aktivitetsbaserade kontor för att höja arbetstagarnas tillfredsställelse och produktivitet. Däremot finns få exempel på hur beteendeförändringen hos arbetstagare ska åstadkommas utifrån *New Ways of Working* [14]. Fastighetsägare vill med inredningens hjälp skapa kreativa miljöer som lockar till spontana möten, men fortfarande handlar dialogen runt planeringsbordet ofta om antalet bord och stolar och mindre om vad som behövs för att stimulera arbetstagares arbetstillfredsställelse, produktivitet och kreativitet. Forskningen visar att kreativitet på arbetsplatsen stimuleras bäst genom tillgång till olika typer av resurser (individer, kompetenser, utrustning, lokaler, platser och pengar), gott socialt stöd och uppmuntrande ledarskap som stödjer nya idéer utan direkt hot om att bli omedelbart utvärderad vid ett eventuellt misslyckande [15]. Det är individens inre motivation som lockar fram kreativiteten. Att uppmana anställda att vara kreativa är vanskligt om de inte själva brinner för sitt uppdrag eller får möjlighet att tänka nytt.

### **Fördelen med naturmiljöer på aktivitetsbaserade kontor**

Forskning om lycka pekar på att de största genombrottsidéerna ofta kommer i samband med avkoppling [16]. Enkelt uttryckt uppstår kreativitet när sinnet är ofokuserat, engagerat i dagdrömmar eller går på tomgång. Arbetsintensiteten och arbetsuppgifterna i det moderna arbetslivet gör dock att arbetstagare kan spendera hela dagen utan att sätta hjärnan på tomgång, och under den lediga tiden fortsätter de flesta att fördjupa sig i mobiltelefoner och IT. Om våra sinnen kontinuerligt behandlar information får vi sällan chansen att låta våra tankar röra sig fritt eller låta fantasin flöda. Det är därför viktigt att skapa utrymmen för avkoppling och återhämtning i det aktivitetsbaserade kontoret. I detta kan utomhusmiljön ingå, för om arbetstagare förväntas vara fullt rörliga och byta arbetsmiljöer flera gånger dagligen, kan de stimulera återhämtning och kreativitet genom att röra sig utomhus i närnaturen. Det finns också gott om forskning om naturvistelsers positiva effekter på hälsa och återhämtning. Utomhuskontorsarbete är ett växande forskningsfält med syfte att föra in naturens goda effekter på hälsa i dagens moderna kontorsarbetsplatser [17]. Forskningen visar att folk som promenerar dagligen generellt har högre poäng på test som mäter

kreativt tänkande än människor som inte promenerar, och att promenera utomhus är mer förknippat med nya, fantasifulla tankar än att gå på löpband inomhus [16].

### **ARBETSMILJÖN PÅ AKTIVITETSBASERADE KONTOR**

Vanligt förekommande fysiska arbetsmiljöbelastningar i öppna kontor kan sammanfattas med tre I: ljud, ljus och luft. Buller och brist på avskildhet kan förebyggas eller åtgärdas med god planering, design och intelligenta tekniska lösningar [18]. Ergonomiska faktorer såsom kontorsmöblers funktionella egenskaper, god ljudmiljö och belysning samt bra luftkvalitet och lagom temperatur har också betydelse för anställdas hälsa och välbefinnande. Till exempel är stora fönster, närhet till fönster och utsikt kopplat till bättre komfort och prestationer bland kontorsanställda, liksom möjlighet att skydda sig mot bländande sken genom att kontrollera markiser och persienner [18].

### **Bemöta koncentrationskrävande arbetsuppgifter**

Allt mer kontorsforskning sker inom fältet *kognitiv ergonomi* där man studerar kontorsutformning utifrån hjärnans förutsättningar, alltså hur vi skapar kontorsmiljöer som stöttar kognitiva funktioner. Med kognitiv belastning inom kontorsarbete menas i allmänhet i vilken grad människans kognitiva funktioner såsom arbetsminne, inlärning, problemlösning, koncentration och uppmärksamhet belastas av faktorer i arbetsmiljön, främst av buller [19]. Ökad kognitiv belastning innebär vanligtvis svårigheter att minnas och koncentrera sig. De som har koncentrationskrävande arbetsuppgifter i kontorslandskap upplever mer koncentrations svårigheter, störningar och stress än de som arbetar med liknande uppgifter i enskilda rum eller flexkontor [20].

Det aktivitetsbaserade konceptet har några specifika arbetsmiljömässiga nackdelar jämfört med cellkontor [21]. Aktivitetsbaserade kontor består i stor utsträckning av öppna utrymmen, vilka inte stödjer koncentrationskrävande arbetsuppgifter eller anställdas behov av integritet och möjlighet att dra sig undan vid behov. Att dela skrivbord med kollegor bryter också mot psykologiska behov, till exempel att ge sin arbetsstation en personlig prägel. Att kunna dekorera sin plats är ett viktigt statusuttryck för gemenskap och tillhörighet på arbetsplatsen, vilket även är kopplat till ökad produktivitet [21, 22]. Anställda i aktivitetsbaserade kontor rapporterar tillfredsställelse med arbetsmiljöfaktorer såsom kontorets estetik, funktionalitet och den sociala interaktionen, medan de

är mindre nöjda med förvaringsutrymmen [21]. Forskningen om moderna aktivitetsbaserade kontorsmiljöer och nya sätt att arbeta är fortfarande begränsad, och det är oklart om sådana kontor är kopplade till ökad tillfredsställelse med arbetsmiljön bland anställda. Dessutom används aktivitetsbaserade koncept inte alltid så som de var tänkta, utan de fungerar snarare som kontorslandskap, vilket även föreslås bidra till det rapporterade missnöjet [21]. Att uppmuntra arbetstagare att byta arbetsmiljöer ofta under arbetsdagen föreslås öka tillfredsställelsen med aktivitetsbaserade kontor [14]. Emellertid konstateras också att frekvent byte av arbetsmiljö inte alltid passar arbetstagares arbetsuppgifter och passar sannolikt inte heller alla anställda. Dessa resultat poängterar också vikten av god förberedelse när verksamheter flyttar till aktivitetsbaserade kontor och att personalen får tillfälle att träna in det nya arbetssättet.

### **Ledarskap och självledarskap – social och organisatorisk arbetsmiljö och aktivitetsbaserat arbete**

I kapitel 3 beskrivs de sociala och organisatoriska arbetsmiljöaspekter som är särskilt relevanta för gränslöst arbete. I aktivitetsbaserade kontor förväntas arbetstagaren själv planera sin arbetsdag och på det viset även ha högre kontroll över sitt eget arbete. Detta förutsätter dock att arbetstagaren har förmågan att kunna leda sig själv [23]. Självledarskap är en process genom vilken man motiverar och navigerar sig själv för att uppnå önskade beteenden och mål. Gott självledarskap är kopplat till förmågan till kreativt tänkande och innovation [23]. Organisatoriskt ledarskap får därmed också en annan roll i aktivitetsbaserade kontor då arbetstagarna lär sig ett nytt arbetssätt med krav på självledande egenskaper. I stället för att detaljstyra blir ledarens roll att skapa förutsättningar för ett innovativt klimat och tillit, se till att arbetstagarna kan sköta sina uppdrag utan större hinder i det aktivitetsbaserade kontoret, lösa olika typer av problem och uppmärksamma snabbt om någon har hälso- eller stressrelaterade problem. Ledarna själva kan dock också inledningsvis känna sig vilslna med sitt ledaruppdrag i aktivitetsbaserade kontor, enligt en intervjuundersökning i AFA Försäkrings projekt om hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv. Även ledare behöver alltså handledning i hur man leder självledande arbetstagare med ett nytt sätt att arbeta i aktivitetsbaserade kontor.

### **FLYTTA FRÅN TRADITIONELLT KONTOR TILL AKTIVITETSBASERAT KONTOR**

Länken mellan kontorsarbete och den fysiska arbetsmiljön har undersökts på många sätt i tidigare forskning [24, 25]. Studier

har bland annat fokuserat på vilken betydelse täthet, öppenhet, belysning, färg och skiljeväggar har för kontorsarbetarnas attityder och arbetskapacitet. Nedan sammanfattas fyra tydliga slutsatser från denna forskning som är viktiga att fundera över då verksamheter flyttas från cellkontor till aktivitetsbaserade kontor:

- De psykosociala faktorerna är minst lika viktiga som de fysiska i kontorsmiljöer, och samtliga har betydelse för hur den nya kontorsutformningen kommer att fungera för arbetstagare och verksamheter.
- Möjligheten till individuell kontroll över den egna arbetsplatsen behöver betonas när man designar nya öppna kontorsmiljöer.
- Ett brett perspektiv på kontorsflytt som involverar flera nivåer i organisationen kan vara mycket effektivare än att implementera isolerade designlösningar. Det gäller att skraddarsy de nya lokalerna enligt verksamhetens behov.
- Den nya kontorsutformningen kan bli bättre om man först analyserar brister och fördelar i befintliga lokaler samt arbetstagares behov vad gäller arbetsmiljön.

Det psykosociala perspektivet på kontorsutformning kan delas in i tre dimensioner: individnivå, företagsnivå och samhällsnivå. På individnivå påverkar faktorer såsom kön, personligt utrymme (området som omger människor där de känner sig obekväma om främlingar träder in), personlighetsfaktorer och tillfredsställelse med specifika kontorslösningar. Det är klokt att fastställa arbetstagarnas önskemål innan man ändrar på gamla eller inför nya kontorsutformningar. Olika alternativ kan med fördel presenteras i en kontorsutställning i samband med planeringen av kontorsflytten.

Företagskulturen kommuniceras effektivt genom kontorets design och utformning. Hur skiljer sig chefers kontor från anställdas? Hur mycket utrymme får administrativ personal? Var ligger olika yrkesgruppers utrymmen i förhållande till varandra? Ger rumsfördelningen och placeringen inom kontoret några signaler om belöningar, prestige och position?

Samhället kan ha inflytande på trender inom kontorsutveckling genom att påverka den allmänna opinionen om fördelar och belöningar i arbetslivet. Är till exempel ett eget kontorsrum en belöning och en statusmarkör? Att påpeka fördelarna med ny kontorsutformning samtidigt som hänsyn tas till bredare kulturella värderingar kan förenkla övergången från traditionella kontor till öppna kontor.

Ett brett organisationsfokus på förändringsprocessen är viktigt för att få fördelarna med flytten till aktivitetsbaserade kontor. HR-, IT- och fastighetsavdelningen samt arkitekter, designers och konsulter med flera behöver arbeta tillsammans med företagsledningen för att utveckla och verkställa en detaljerad flyttplan. Hur man hanterar själva flyttprocessen är lika viktigt som den nya kontorsutformningen i sig [26].

Tidigare forskning visar att kontroll i och över arbetet är viktigt för de anställdas hälsa och tillfredsställelse. I öppna kontor behövs utrymmen med låg täthet, det vill säga mindre befolkade utrymmen. Utrymmen med hög täthet ökar de visuella och auditiva distraktioner som tenderar att minska fördelarna med öppna kontorslösningar. Flexibla flyttbara skiljeväggar ger arbetstagare kontrollen att ändra sin exponering för visuella störningar, och närliggande konversationer (högtalartelefoner osv.) kan effektivt maskeras med bakgrundsvitt brus i arbetsområdet.

Forskning visar också att tillfredsställelse med inredningen, graden av öppenhet i lokalerna, zonindelningen och mängden olika typer av zoner samt byggnadens läge och tillgänglighet är betydelsefulla för arbetstagares generella tillfredsställelse med de nya lokalerna. Det är en framgångsfaktor att tidigt i processen engagera personalen i planeringen och genomförandet av kontorsflytten. Arbetstagarna är vanligtvis de främsta experterna på utformningen av sin egen arbetsplats och vet vilka fördelarna och bristerna är.

## **SLUTSATSER OCH VÄGLEDANDE SAMMANFATTNING**

Nedan sammanfattas ett antal råd som är bra att fundera igenom när verksamheten planerar att flytta till aktivitetsbaserade kontor. Dessa råd kan utvecklas och risker förebyggas med genomtänkt planering som påbörjas i god tid:

- Anlita akustiker för att minimera buller.
- Maskera närliggande konversationer och annat oönskat ljud med bakgrundsvitt brus.
- Förebygg buller och brist på avskildhet med god planering, design och intelligenta tekniska lösningar.
- Använd flexibla flyttbara skiljeväggar så att arbetstagare får frihet att skapa skydd mot visuella störningar.
- Koncentrationskrävande arbetsuppgifter kräver stillhet – se till att det finns tillräckligt med tysta rum och utrymmen utan störande insyn.



- Se till att det finns möjlighet att dra sig undan vid behov till ett tyst rum eller en avkopplingszon.
- Ergonomiska faktorer har betydelse för anställdas hälsa och välbefinnande. Utvärdera dessa för att se vad behöver åtgärdas och hur.
- ABW är ett papperslöst kontor. Skapa goda rutiner för att digitalisera allt material som används i verksamheten så att arbetstagarna lätt kommer åt materialet på kontoret och från alternativa arbetsplatser.
- ABW behöver tränas in. Ge medarbetarna möjlighet till träning och handledning så att alla känner sig trygga och kan förbereda sig i god tid. Annars finns risk för att det aktivitetsbaserade kontoret används mer eller mindre som ett kontorslandskap och det kan då inte leva upp till sin fulla potential.
- Individens inre motivation lockar fram kreativiteten. Stimulera kreativitet genom olika typer av resurser (individer, kompetenser, utrustning, lokaler, platser och pengar), gott socialt stöd och uppmuntrande ledarskap.
- Erbjud utomhusmiljöer i nära anknytning till kontoret och möjlighet att röra sig i närnatur eftersom det kan underlätta återhämtningen och stimulera kreativiteten. Skapa utrymmen för avkoppling och återhämtning i det aktivitetsbaserade kontoret.
- Att kunna ge sin arbetsstation en personlig prägel är kopplat till högre produktivitet. Se om det går att skapa personliga uttryck i ett aktivitetsbaserat kontor.
- Se över ledarnas roll: i ett aktivitetsbaserat kontor ska de bland annat skapa förutsättningar för ett innovativt klimat och för tillit, se till att arbetstagarna kan sköta sina uppdrag utan större hinder, lösa olika typer av problem och uppmärksamma snabbt om någon har hälso- eller stressrelaterade problem.
- Ge ledare handledning i hur man leder i aktivitetsbaserade kontor där man inte alltid vet var medarbetarna befinner sig.

## REFERENSER

- [1]. Toivanen, S., *Framtidens arbetsplatser - att utveckla hållbara och friska kontor*. 2015, Stockholm: Susanna Toivanen.
- [2]. Appel-Meulenbroek, R., *Editorial: Modern offices and new ways of working studied in more detail*. *Journal of Corporate Real Estate*, 2016. 18(1): p. 2-3.

- [3]. Ng, C.F., *Teleworker's home office: an extension of corporate office?* Facilities, 2010. 28(3/4): p. 137-155.
- [4]. Ng, C.F., *Public spaces as workplace for mobile knowledge workers.* Journal of Corporate Real Estate, 2016. 18(3): p. 209-223.
- [5]. Bodin Danielsson, C. and L. Bodin, *Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees.* Environment & Behavior, 2008. 40(5): p. 636-668.
- [6]. Gunne, N., *Gränslöst - De aktivitetsbaserade kontoren har kommit till Sverige.* Arkitekten, , 2013(11): p. 32-37.
- [7]. Appel-Meulenbroek, R., *Editorial: Employee behaviour and effects of modern (activity-based) offices.* Journal of Corporate Real Estate, 2016. 18(3): p. 162-163.
- [8]. Berthelsen, H., T. Muhonen, and S. Toivanen, *Vad händer med arbetsmiljön när man inför aktivitetsbaserade kontor inom akademien? .* Arbetsmarknad & Arbetsliv, 2017.
- [9]. Stone, P.J. and R. Luchetti, *Your office is where you are.* Harvard Business Review, 1985. 63(2): p. 102-117.
- [10]. Hochschild, A.R., *When work becomes home and home becomes work.* California Management Review, 1997. 39(4): p. 79-97.
- [11]. Slunga Järholm, L., *Aktivitetskontor passar inte alla*, in SVT Nyheter/Västerbotten. Hämtad från: <http://www.svt.se/nyheter/lokalt/vasterbotten/aktivitetskontor-passar-inte-alla>. 2016.
- [12]. Gensler, *What we've learned about focus in the workplace.* 2012, Gensler Research.
- [13]. Seddigh, A., et al., *The association between office design and performance on demanding cognitive tasks.* Journal of Environmental Psychology, 2015. 42: p. 172-181.
- [14]. Hoendervanger, J.G., et al., *Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments.* Journal of Corporate Real Estate, 2016. 18(1): p. 48-62.
- [15]. Rasulzada, F. and I. Dackert, *Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors.* Creativity Research Journal, 2009. 21(2-3): p. 191-198.
- [16]. Seppälä, E., *The happiness track : how to apply the science of happiness to accelerate your success.* 2016.

- [17]. Toivanen, S. and C. Petersson, "Jobba ute blir mer inne" – Utveckling av utomhuskontor för ökad hälsa och lärande i arbetslivet, in FALF. 2017: Alnarp.
- [18]. Davis, M.C., D.J. Leach, and C.W. Clegg, *The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues*, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, G.P. Hodgkinson and J.K. Ford, Editors. 2011, Wiley: Chichester, UK. p. 193 - 235.
- [19]. De Croon, E.M., et al., *The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature*. *Ergonomics*, 2005. 48(2): p. 119-34.
- [20]. Seddigh, A., et al., *Concentration requirements modify the effect of office type on indicators of health and performance*. *Journal of Environmental Psychology*, 2014. 38(0): p. 167-174.
- [21]. Budie, L.E., *The employee in the modern work environment*, in *Eindhoven University of Technology*. 2016: Eindhoven.
- [22]. Knight, C. and S.A. Haslam, *The Relative Merits of Lean, Enriched, and Empowered Offices: An Experimental Examination of the Impact of Workspace Management Strategies on Well-Being and Productivity*. *Journal of Experimental Psychology*, 2010. 16(2): p. 158-172.
- [23]. Stashevsky, S., et al., *Self-leadership skills and innovative behavior at work*. *International Journal of Manpower*, 2006. 27(1): p. 75-90.
- [24]. Brand, J.L., *Should Your Company Transition from Traditional Private Offices to an Open Office Plan? Change/Transition Management White Paper*, 2009. 5.
- [25]. Brand, J.L. *A Corporate Room with a View: A Scientific Analysis of a Major HQ Renovation*. 2011.
- [26]. Brunia, S., I. De Been, and T.J.M. van der Voordt, *Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases*. *Journal of Corporate Real Estate*, 2016. 18(1): p. 30-47.

# 7. Gränslösa krav – gränslösa möjligheter

**Gunnar Aronsson**

Psykologiska institutionen  
Stockholms universitet

I denna skrift har vi försökt ringa in en aspekt – gränslöst arbete – i det mångdimensionella och komplexa fenomen som nu allt oftare benämns digitalisering. En del människor associerar ordet snarast med gränslösa möjligheter, och för andra är upplevelsen snarare gränslösa krav. Vi har i skriften mer betonat möjligheterna än farhågorna genom att lägga stor vikt vid forskning och erfarenheter som kan vägleda och stärka de gränslöst arbetandes kontroll över sitt arbetsliv och sin livssituation. I detta avslutande kapitel sammanfattas vissa tendenser och vi tar på nytt upp en del farhågor som blivit knapphändigt behandlade i kapitlen samt försöker urskilja riskgrupper.

Innan den uppsummeringen bör sägas att digitaliseringen inte bara resulterar i gränslösa jobb utan även jobb som kännetecknas av stark extern styrning. Ett vanligt exempel är det rumsligt och tidsmässigt bundna arbetet vid olika typer av callcenter. I ett större perspektiv kan callcenter och likartade verksamheter ses som förutsättningar för gränslöst arbete. De typerna av arbete eller effekter ligger dock utanför denna skrifts syfte.

Ser vi till de stora skiftena i arbetsliv och samhälle kan man fråga sig om digitaliseringen är av samma dignitet som den förra stora samhällsförändringen – industrialiseringen. När stordatorer och därefter persondatorer började användas i större skala i arbetslivet för 40 år sedan användes länge begreppet datorisering för den processen, och olika slags arbete vid dator klumpades ihop till bildskärmsarbete. Ergonomiska frågor stod i fokus i dessa så kallade "sitt och titt"-arbeten. Hemdator och ordbehandlare var en gång frekventa ord men är nu på väg ut ur språket. I de smarta telefonerna integrerades datateknik, telefoni och internet på en högre nivå och efter bara några år hade den smarta telefonen blivit i stort sett var mans, kvinnas och barns hjälpmedel och vävt in brukarna i nätverk utan tidsmässiga, rumsliga, sociala och fysiska gränser. Datatekniken är nu inte längre något som förs in i en verksamhet utan en digital infrastruktur som genomsyrar och förbinder verksamheter, institutioner, människor och ting. Digitalisering och digitala verktyg är själva förutsättningen för

många verksamheter och ger upphov till nya typer av tjänster och produkter och nya sätt att utföra gamla uppgifter på.

Ett nytt ord i detta sammanhang är konnektivitet som står för den ökande graden av uppkopplade ting och människor (se kapitel 5). En annan ny företeelse som påverkar människors arbetsanknytning är digitala plattformar som kan beskrivas som nav i ekosystem där olika typer av aktörer kopplas samman. Marknader uppstår där köpare och säljare eller utförare av arbeten och tjänster möts utan juridiska och psykologiska kontrakt av sedvanligt slag. Till det nya hör också en transparens som ger utrymme för att betygsätta och ranka utförarna och utförandet liksom ökade möjligheter att övervaka och mäta arbetsinsatser. De nya verksamhetsformerna kan än så länge inte mäta sig med "vanliga" företag, men de ställer samhället inför nya frågor kring reglering av ansvar på arbetsplatsen och kopplingar mellan arbete och välfärdssystem [1]. Än har dock möjligheterna att arbeta flexibelt i tid och rum inte resulterat i några tydliga tecken på att ett otryggt "frilanssamhälle" är på väg att etableras i Sverige, vilket diskuteras bland annat i USA.

Huvudfokus i denna skrift har legat på gränslöst arbete och dess konsekvenser för den enskilda medarbetaren, men sett i ett större sammanhang eftersom man måste förstå de omgivande krafterna och teknikutvecklingen för att kunna förbättra arbetsmiljön. En röd tråd i framställningen av gränslöst arbete är vad som beskrivits som en förskjutning från extern till intern reglering av tid, rum, arbetsuppgifter och anställningsformer. Annorlunda uttryckt faller det i större utsträckning på individen att kunna sätta gränser och göra gränsöverenskommelser samt använda strategier för att få balans mellan krav och resurser i arbetet samt mellan arbetsliv och privatliv.

### **CHEF OCH MEDARBETARE I GRÄNSLÖST OCH FLEXIBELT ARBETE**

På individnivå är huvudfrågan hur den enskilda personen skapar utrymme för ett önskvärt privatliv såväl som för ett önskvärt arbetsliv. Forskningen har identifierat olika strategier, till exempel segmentering och integrering och även olika blandformer som individen använder sig av för att reglera förhållandet mellan dessa livssfärer [2]. Genom överenskommelser både på arbetsplatsen och i privatlivet går det att undvika eller dämpa konflikter mellan sfärerna. Förändringar i privatlivet, såsom att få barn eller att partnern får andra arbetstider, gör att människor behöver byta strategi eller tillämpa olika strategier samtidigt. Ingen strategi är bättre än någon annan utan dess värde beror på hur väl den

fungerar i förhållande till en viss individs mål och livssituation och hur väl individen lyckas uppnå målen med sin valda strategi.

Frågor om individens behov respektive verksamhetens behov hör hemma i en uppdragsdialog mellan chef och medarbetare. Om arbetsuppdraget är mindre preciserat och kan utföras tids- och rumsoberoende behöver chef och medarbetare en mer tydliggörande kommunikation och feedback kring uppdraget. Arbetstagaren kan behöva förtydliga sina prioriteringar i det egna arbetet och ha uttalade förväntningar på arbetsgivaren. Det behövs tydliga överenskommelser om tillgänglighet i arbetet och mer uppföljning av arbetet inklusive behovsstyrda avstämningar om överenskommelser och psykologiska kontrakt. Ju mer ogenomsådligt arbetet är, desto viktigare är det att arbetstagaren lyfter frågor om överbelastning och resursbrist och att avstämningar görs både mot arbetskamrater och arbetsledare.

En viktig fråga i sådana avstämningar gäller arbetstiden (se kapitel 4). Det finns relativt få studier om hur gränslöst arbete påverkar de faktiska arbetstiderna, men allmänt kännetecknas flexibelt och gränslöst arbete av mer oförutsägbara och varierande arbetstider men också av att individen har mer inflytande över arbetstiden. Gränslösa eller oreglerade arbetstider kan innebära mycket intensiva och långa arbetsveckor. För att inte drabbas av kronisk återhämningsbrist bör intensiva arbetsperioder, i den mån det är möjligt, följas av perioder då veckoarbetstiden reduceras så att arbetstagaren kan prioritera återhämningsaktiviteter.

På en arbetsplats med flexibla och gränslösa arbetstider rekommenderas att chefen ska

1. se till att arbetsgivaren har en korrekt bild över hur mycket och när medarbetarna arbetar
2. omfördela arbetsuppgifter när medarbetare har alltför hög arbetsbelastning och följaktligen arbetar väsentligt mer än normtiden
3. ha kontinuerlig dialog med medarbetarna, till exempel i samband med utvecklingssamtal, om hur arbetstiderna hanteras och om det finns en bra balans mellan arbetsbelastning och återhämtning.

Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) signalerar att arbete som innebär ständig uppkoppling och tillgänglighet ska ingå i det systematiska arbetsmiljöarbetet [3]. Den som hanterar oreglerade och

verksamhetsanpassade arbetstider kan behöva stöd av en arbetstidspolicy för att undvika regelbundet förekommande långa arbetstider och krav på ständig tillgänglighet utanför ordinarie arbetstid.

Arbetstagare som får mer inflytande över arbetstidens förläggning får också ökat ansvar för att hitta rätt balans mellan arbete, sociala aktiviteter och återhämtning. Detta kräver mer planering och beslut kring gränser både på kort och på lång sikt – dagligen, veckovis och över längre arbetsperioder. Obalanser kan vara svåra att lösa på egen hand och det hör till chefens uppgifter att medverka i lösningar. Samsyn om principer för jobbets utbredning i tid och rum underlättar och förebygger konflikter.

Vad som leder till god återhämtning kan vara individuellt, men tillräckligt med ostörd sömn är ett biologiskt grundvillkor för alla människor. Aktiv återhämtning såsom fysisk träning och socialt umgänge är i regel bättre än passiv då den gör det lättare släppa tankarna på arbetet.

Begreppet gränsland står för ett område där olika sfärer överlappar, exempelvis arbetsliv och privatliv. I kapitel 2 uppmärksammade Nanna Gillberg det gränsland som bildas genom närvaro i sociala nätverk och som luckrar upp gränserna mellan arbetstagarens privata och professionella sfär. Genom att närvara i ett sådant nätverk öppnar arbetstagaren för inblickar i en privat och social värld som annars inte är tillgänglig för chefer och medarbetare. När samma verktyg kan användas i båda sfärerna innebär det att vi kan växla mellan dem med bara en knapptryckning. Synlighet för arbetsgivaren och för nästa eventuella arbetsgivare kan vara hämmande för den enskilda personen och innebära att arbetet blir mentalt närvarande även utanför arbetet. Ledare och medarbetare bör därför utbildas i hur man skyddar sin integritet och undviker potentiellt skadlig digital exponering på sociala medier.

## **RISKGRUPPER OCH VINNARE**

När arbetslivet förändras snabbt – inte minst genom ny teknik – kan skillnaderna öka mellan olika delar av arbetslivet och mellan olika grupper. Vinnare är ofta de välutbildade som arbetar i resursrika delar av ekonomin och samhället. Det problemet är aktuellt i de flesta av bokens kapitel och vi ska här ta upp det på nytt, främst på individ- och arbetsplatsnivå. Därmed är det naturligtvis inte menat att policyfrågor, lagstiftning och avtal mellan parter inte skulle vara viktiga medel för att styra utvecklingen och motverka social och ekonomisk skiktning.

### **Mäns och kvinnors villkor i gränslöst arbete**

I en skrift från OECD [4] går man igenom hur digitalisering kan komma att påverka kvinnors och mäns arbetsvillkor, och tre policyfaktorer lyfts fram som grundläggande för om det skapas vinnare eller förlorare i digitaliseringsprocessen. Dessa faktorer är också politiskt påverkbara, och politiska aktörers agerande tillmäts stor vikt. Efter en genomgång av hur kvinnors och mäns arbetsvillkor kan komma att påverkas konstateras:

”Om mer flexibilitet resulterar i längre arbetstid och problem i att skilja på arbete och privatliv så kan mera stress förväntas. Om flexibiliteten leder till något bra eller dåligt för de anställda beror på om den är

1. frivillig eller inte
2. förenad med ökad eller minskad autonomi
3. kopplad till mer eller mindre anställningstrygghet.” (sid 1)

Flera större utredningar av arbetsmiljö och sjukfrånvaro med fokus på könsskillnader har gjorts under de senaste åren [5, 6]. En oroande tendens är att kvinnors andel av sjukfrånvaron fortsätter att öka, och kvinnors sjukfrånvaro är nu ungefär dubbelt så hög som männens. Den alltmer accepterade förklaringen är att kvinnor och män arbetar inom olika sektorer på arbetsmarknaden med olika villkor och arbetsmiljörisker. De numerärt kvinnodominerade välfärdstjänstesektorerna – vård, skola och omsorg – kännetecknas således av mer påfrestande arbetsvillkor än de flesta andra sektorer och män som arbetar i dessa sektorer har även de förhöjd sjukfrånvaro.

En fråga är om utvecklingen mot alltmer av gränslöst arbete vidgar eller minskar detta gendergap i ohälsa och sjukfrånvaro. Gränslöst arbete av den typ som denna skrift handlar om skiljer sig i många avseenden från arbete i den kvinnodominerade och sjukfrånvarotunga välfärdstjänstesektorn med relationsinriktade arbetsuppgifter och höga emotionella krav. Gränslöst arbete har i mindre utsträckning det slaget av krav, vilka antas vara betydelsefulla för ohälsa och frånvaro i välfärdstjänstearbete.

Men det kan naturligtvis finnas andra förhållanden i lågreglerat gränslöst arbete som har samband med hälsa och frånvaro och som därmed skulle kunna påverka gendergapet genom att samspelet mellan kön och gränslöst arbete är olika bland män och kvinnor. Balans och obalans i livet hänger samman med i vilken grad individers respektive företags krav och önskemål om flexibilitet



är anpassningsbara. En svensk studie visade att största andelen individer som upplevde balans i livet fanns när individ och företag hade sammanfallande önskemål om hög flexibilitet och det fanns möjligheter till integrering. Den situationen var särskilt gynnsam för kvinnors upplevda balans. Sämre balans rapporterades av kvinnor som av olika skäl behöver använda en segmenteringsstrategi men arbetar i en organisation som förväntar sig att medarbetarna ska vara flexibla [2]. Flera studier skulle behövas men resultaten pekar mot att här finns organisatoriska och individuella vägval, vilka sannolikt kan påverka gendergapet i sjukfrånvaro.

Såvitt vi vet finns dock inga representativa studier som på ett systematiskt sätt har undersökt frågorna om samspel mellan kön och villkor i gränslöst arbete av den typ som denna skrift handlar om. Det finns heller inga nyare svenska riksrepresentativa studier som har jämfört mäns och kvinnors arbetsvillkor i externt lågreglerat gränslöst arbete.

Det finns dock en stor Eurofoundstudie [7] som undersökt olika typer av så kallat telearbete i 28 länder i Europa (grovt uttryckt arbete utanför den ordinarie arbetsplatsen med hjälp av portabel dator, smart telefon etc). Den bild som framträder där är att Sverige och nordiska länder ligger högt i bruket av olika former av sådant telearbete. Skillnaderna mellan mäns och kvinnors arbetsvillkor är dock inte anmärkningsvärda. För att få ett bättre underlag i den frågan behövs fördjupade studier där hela livssituationen ingår och där individer följs över tid.

Däremot finns många kvalitativa studier om flexibilitet, vilka har bidragit till en bild av mäns och kvinnors villkor samt väckt en rad frågor som borde kunna undersökas i större skala. Det finns även en livlig diskussion i olika kvalificerade internationella forum och tankesmedjor. Vi ska ta upp en sådan tanketråd, som gäller samspel mellan kön och flexibilitet. Utgångspunkten är att arbetsplatsens normer och förväntningar kan spela viktiga men olika roller för mäns och kvinnors användning av flexibilitet [8]. En sådan norm handlar om den "ideala medarbetaren", som arbetar heltid och har få plikter eller åtaganden utanför arbetet och som därigenom i hög grad är tillgänglig för arbetsgivaren och för lönearbete. Eftersom kvinnor fortfarande tar och har större ansvar för barn och hem innebär det att de har mindre möjligheter än män att träda in i rollen som den "ideala medarbetaren". Kvinnor förväntas alltså i kontrast mot män använda flexibiliteten för aktiviteter och plikter i den privata sfären. Om så blir fallet finns en risk att flexibiliteten i tid och rum kan förstärka den traditionella könsliga arbetsdelningen genom att män investerar mera tid i arbetet och kvinnor tar mera

ansvar utanför arbetet. Det skulle innebära att den könsmässigt ojämna fördelningen av betalt och obetalt arbete förstärks. De traditionella gränserna försvinner för männen medan kvinnorna fortfarande måste handskas med rigida gränser i andra livsfärer. I den "ideala medarbetarnormen" ligger också att man ska engagera sig i vidareutbildning, vilket nästan ses som ett måste i digitaliserat och kvalificerat arbete. Om män har mera tillgänglig tid för detta än kvinnor kan genderrelaterade skillnader i utvecklingsmöjligheter i arbetet växa.

### **Anknytning och otrygghet**

Ur företags och organisationers synpunkt är personer med tidsbegränsad anställning en flexibel resurs som kan kallas in vid behov för speciella ändamål. De kan ge företaget flexibilitet ifråga om kompetensinriktning (funktionell flexibilitet) och att arbetsstyrkan lättare kan anpassas till efterfrågesvängningar (numerisk flexibilitet). Företag nyttjar personen "just in time" för ett uppdrag. Digitaliseringen med dess möjligheter att arbeta gränslöst kan effektivisera och snabba upp den processen.

I flera kapitel nämns farhågor om att digitaliseringen ger företagen verktyg för att driva fram mer numerisk flexibilitet, vilket kan leda till en ökad andel egenanställda och kortsiktigt anställda samt konsekvenser i form av otrygghet och ekonomisk stress. Det är också en fråga som får stort utrymme i internationell debatt om digitalisering och flexibilitet.

Den debatten fokuserar i mycket på utvecklingen av digitala plattformar, som kan vara medel för att förändra anställningsrelationer och som ger förutsättningar för mycket snabba rekryteringar till korta anställningar. I den statliga utredningen "Ett arbetsliv i förändring - hur påverkas ansvaret för arbetsmiljön?" förs en omfattande diskussion om ansvarsförhållanden i arbete organiserat via digitala plattformar [1]. Den empiriska studie som genomfördes av utredningen visar dock att plattformorganiserat arbete är ovanligt i Sverige och att det är få personer som har heltidsförsörjning genom arbete organiserat via digitala plattformar. Studien visade även att personer som utför arbete via digitala plattformar inte sällan är egenföretagare.

### **Sociala relationer och socialt stöd**

På en heterogen arbetsplats med olika villkor, individuella karriärvägar och stor frihet att själv bestämma över arbetets förläggning i tid och rum minskar de gemensamma erfarenheterna och den gemensamma socialisationen [9]. Då kan det bli svårare

för den enskilda individen att stå emot höjda krav och ökande belastningar. Ett "nej" behöver i större utsträckning formuleras och motiveras individuellt och den som har svårt att säga nej riskerar hela tiden att få för mycket att göra. Om det kollektiva skyddet minskar kan det delvis ersättas av socialt stöd från chefer och arbetskamrater. Chefer har utöver det humanitära motivet också ett egenintresse av att för produktionens skull skydda medarbetarna, förutsatt att de inte är enkla att byta ut.

Socialt stöd har studerats ända sedan 1980-talet och är dokumenterat stressdämpande. Stödet kan vara instrumentellt, informativt och värderande. Stödet innebär att individen får stöd för att utveckla resurser för att motstå eller hantera krav, men det kan också handla om direkt avlastning [9]. I en gränslös arbetssituation där ledning i större utsträckning sker på distans kan stöd och återkoppling vara än mer nödvändigt och därför behöva uppgraderas och uppvärderas.

## **INDIVIDUELLA OCH SOCIALA SKILLNADERS ROLL**

Hur kan individuella olikheter och bakgrundsförhållanden samspela med ett ständigt tillgängligt arbete i positiv eller negativ riktning? Tillgängligheten är den samspelsfaktor som främst misstänks kunna utlösa beteenden som utgör potentiella hälsorisker. Forskningen kring detta är begränsad men utifrån den allmänna vetenskap och erfarenhet som finns kan följande psykologiska och sociala aspekter antas vara särskilt intressanta för både praktiker och fortsatt forskning.

En första aspekt gäller basal eller prestationskopplad självkänsla. Många människor uppger att de alltför ofta säger ja till arbetsuppgifter som de vet att de egentligen inte kommer att hinna med. Beteendet kan vara en följd av att deras självkänsla och självförtroende är starkt kopplade till prestation; man blir något, får en identitet, genom att göra något. Dessa personer har vad som kallas prestationsbaserad självkänsla [11] och de riskerar att nästan ständigt tyngas av o gjort arbete. Hög tillgänglighet till arbete innebär en frestelse och en möjlighet att stärka sin identitet genom att arbeta utanför den vanliga arbetstiden.

En andra aspekt är arbetsnarkomani, ett karaktärsdrag som fått ökad uppmärksamhet under det senaste decenniet. För arbetsnarkomanen kan det ständigt tillgängliga jobbet vara ett legitimt sätt att undvika konflikter i familjen. En ytterligare aspekt är tävlingsinriktning. Ett ständigt tillgängligt arbete kan utöva stark dragningskraft på individer som är otåliga och prestationsinriktade.

Tolerans för mångtydighet i arbetsvillkor och mångtydiga arbetsuppgifter är sannolikt en skyddsfaktor mot stressreaktioner. Tolerans kan vara personlighetsrelaterad men tolerans kan också vara baserad på erfarenheter och tillgång till stödsystem – ju mer erfarenhet och större möjlighet att få råd personen har, desto lättare är det att tolerera, hantera och prioritera i mångtydiga situationer.

Yrkesmässigt oerfarna personer är ofta osäkra på vad som är en godtagbar insats, och för dem ger den höga tillgängligheten en möjlighet att utanför den vanliga arbetstiden skaffa sig en trygg marginal vad gäller prestation. Därför är det mindre lämpligt att unga nyutexaminerade och nyanställda arbetar hemma och därigenom går miste om arbetsplatsens informella lärande. Att vara självgående och kunna självförvalta arbetet är viktiga egenskaper för att dra fördelar av friheten i avreglerat arbete [12].

Social situation kan också misstänkas spela in; exempelvis genom att det finns en stark koppling mellan ekonomiskt utfall och tillgänglighet. En småföretagare som stänger av telefonen riskerar att missa samtal och kontakter och därmed potentiella uppdrag, som har betydelse både för den egna försörjningen och för eventuella anställda.

## **SLUTORD**

Ur arbetsmiljösynpunkt är det viktigaste kriteriet för ett gott arbete sannolikt individens möjligheter att kontrollera eller påverka krav och belastningar så att balans skapas mellan resurser och krav. En viss obalans som innebär något högre krav än kontroll och resurser främjar dock lärande i arbetet och uppväger eventuella stressreaktioner [13]. Ur hälsosynpunkt är även balansen mellan arbete och vila ett viktigt kriterium (kapitel 4). Det kan därför vara motiverat att bedöma och värdera gränslöst arbete i förhållande till dessa kriterier.

Ser vi till balansen mellan krav och kontroll finns goda grunder för att tro att individen får större möjligheter att balansera krav och belastningar när den yttre regleringen minskar, till exempel genom ökade möjligheter att förlägga arbetet i tid och rum efter sina egna önskemål. Om förskjutningen från extern mot intern reglering får ett positivt eller negativt resultat beror med andra ord på hur individen i den öppnare situationen förmår skapa en bra balans mellan krav och kontroll, och om han eller hon kan använda strategier som minskar friktionen mellan olika livsområden. I bästa fall ger rummets minskade relevans för arbetets utförande bättre möjligheter för kombinerad av de komplexa tidsmönster som

kännetecknar nutida familjer. Den som misslyckas med detta kan i stället invaderas av arbetet.

Ser vi till gränslöst arbete och balansen mellan aktivitet och vila är det empiriska underlaget begränsat men det pekar klart mot att den tidsmässiga friheten i gränslöst arbete för de flesta människor bör ha ett positivt samband med återhämtning. I båda dessa fall – krav och kontroll och aktivitet och vila – är det nödvändigt att ha ett bra samspel mellan chef och medarbetare.

Ytterst beror dock processens utfall – positivt eller negativt – på kunskaperna inom området och enskilda människors och olika makthavares agerande. Vi har i denna skrift sammanställt forskningsbaserat praktiskt vetande som förhoppningsvis kan öka den åtgärdsinriktade kunskapen bland berörda och makthavare samt stärka individens förmåga att skapa balans i arbetet och mellan arbetet och andra livsfärer.

## REFERENSER

[1] SOU 2017:24. Ett arbetsliv i förändring – hur påverkas ansvaret för arbetsmiljön?

[2] Mellner, C., Aronsson, G., 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*, 4 (4) 1-17.

[3] Arbetsmiljöverket (2016). Organisatorisk och social arbetsmiljö. AFS 2015:4. Arbetsmiljöverket.

[4] OECD. Going Digital: The Future of Work for Women. Policy brief on the future of work for women. July 2017 <https://www.oecd.org/employment/Going-Digital-the-Future-of-Work-for-Women.pdf>.

[5] Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, G., Magnusson Hansson, L. & Lindfors, P. (2016). Kvinnors och mäns arbetsvillkor - betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall. Kunskapsammanställning 2016:2, Arbetsmiljöverket.

[6] Vingård E (2015). Arbete, psykisk ohälsa och sjukskrivning. En kunskapsöversikt. Stockholm: FORTE.

[7] Eurofound & ILO (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Research report. International Labour Organization and the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound).Luxembourg.

- [8] Lott Y. The Need For A Gender Perspective On Digitalization. 5 August 2015 <https://www.socialeurope.eu/need-gender-perspective-digitalization>
- [9] Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2011). *Work Without Boundaries. Psychological Perspectives on the New Working Life*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- [10] Johnson JV, Hall EM (1988) Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-42.
- [11] Hallsten, L., Josephson, M. & Torgén, M. (2005). Performance-based self-esteem: a driving force in burnout processes and its assessment. Stockholm: Arbete och hälsa, 2005:4 Arbetslivsinstitutet.
- [12] Hanson, M. (2004). *Det flexibla arbetets villkor - om självförvaltandets kompetens*. Doktorsavhandling, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- [13] Karasek R, Theorell T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.



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

Vår vision: Alla vill och kan skapa en bra arbetsmiljö

