Ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv
Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till de respondenter som deltagit i denna studie. Vi vill även tacka vår handledare Marissa Ekdahl som givit oss konstruktiv feedback och vägledning under arbetet med denna kandidatuppsats. Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till våra familjer och vänner som stöttat och uppmuntrat oss under denna period.

Tack!

Anna Skarin & Max Olsson
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
9 juni 2019
Abstract

Increased competition and fast changing markets, combined with the development of Information and Communication Technology have changed modern working life. Due to this development work can be carried out regardless of time and place. Therefore, the traditional boundary between home and work has become blurred. People have different preferences regarding how the borders between home and work should be constructed. It is important that individuals feel that they are in control of defining their boundaries, which is referred to as boundary control. Boundary control is associated with increased wellbeing and lower level of burnout. In this study, boundary control is used as a definition of sustainable working conditions.

The aim of this study is to investigate the role that leadership plays in fostering sustainable working conditions in today’s boundaryless working life. In order to understand the role of leadership it is important to understand how boundaryless work affect individuals’ ability to enact their preferred boundaries between home and work. This study is based on a qualitative research method. The empirical data was gathered through 15 in-depth interviews with employees and leaders from three companies in three different industries. The empirical data has been analysed from a perspective of leadership, named medledarskap, which emphasizes that leadership is created by the formal leader and employees together.

The conclusion of the study states that boundaryless work increase individuals’ responsibility to enact and maintain their own border between home and work. This study shows that even though the respondents knew how they preferred to construct the boundaries between home and work, these borders were continually challenged by external factors and internal factors.

The study also finds that when fostering sustainable working conditions in today’s modern working life, the formal leader has an important role. Although the role of the formal leader is important they have limited scope of action. The formal leader and employees are mutually dependent, which means that they must cooperate and take responsibility for establishing sustainable working conditions. According to this study, many of the factors that are important in developing medledarskap, such as trust, commitment and cooperation, is also significant for the development of sustainable working conditions, yet in today’s boundaryless working life these factors are associated with great complexity.

Key words: Boundaryless work, Boundary preferences, Boundary control, Sustainable working conditions, Leadership, Medledarskap
**Sammanfattning**


Av denna studie framgår att gränslöst arbete ökar individers ansvar att själva upprätta en fungerande gränsdragning mellan hem och arbete. Studien visar att även om individer har tydliga preferenser för hur de föredrar att upprätta denna gräns, utmanas deras prefererade gränsättning kontinuerligt av både externa- och interna påverkningsfaktorer.

Denna studie visar att ledarskap har en viktig roll för att balansera påverkningsfaktorer som utmanar människors gränsdragningspreferenser. Av studien framgår att den formella ledaren har en viktig roll, men att den har ett begränsat handlingsutrymme. Den formella ledaren och medarbetarna är ömsesidigt beroende, vilket innebär att de måste samarbeta för att skapa hållbara arbetsförhållanden i dagens gränslösa arbetsliv. Enligt denna studie är många av de delar som är centrala för utvecklandet av medledarskap, så som förtroende, engagemang och samarbete, även viktiga för utvecklandet av gränskontroll, men i dagens gränslösa arbetsliv är de förknippade med stor komplexitet.

**Nyckelord:** Gränslöst arbete, Gränsdragningspreferenser, Gränskontroll, Hållbara arbetsförhållanden, Ledarskap, Medledarskap
# Innehållsförteckning

1. **Introduktion** ........................................................................................................................................... 5  
   1.1 Bakgrund ............................................................................................................................................... 5  
   1.2 Problematisering ................................................................................................................................. 6  
   1.3 Syfte och frågeställningar .................................................................................................................. 7  

2. **Teori** ....................................................................................................................................................... 8  
   2.1 Gränslöst arbete ................................................................................................................................. 8  
      2.1.1 Integrering och segmentering ................................................................................................. 9  
      2.1.2 Gränskontroll ........................................................................................................................... 9  
      2.1.3 Ledares roll för skapandet av gränskontroll .......................................................................... 10  
   2.2 Organisationskultur .......................................................................................................................... 10  
      2.2.1 Skapandet av kultur .................................................................................................................. 11  
   2.3 Ledarskap .......................................................................................................................................... 11  
      2.3.1 Ledarskap som en process ........................................................................................................ 11  
      2.3.2 Medledarskap ........................................................................................................................... 11  
      2.3.3 Medarbetarlederskapshjulet ..................................................................................................... 12  
   2.4 Ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv 13  

3. **Metod** ..................................................................................................................................................... 15  
   3.1 Val av metod ....................................................................................................................................... 15  
   3.2 Datainsamling .................................................................................................................................... 16  
      3.2.1 Kvalitativa intervjuer ................................................................................................................. 16  
      3.2.2 Val av organisationer och respondenter .................................................................................. 16  
      3.2.3 Intervjuguide ............................................................................................................................. 17  
      3.2.4 Pilotintervju ............................................................................................................................... 18  
      3.2.5 Genomförande av intervjuerna ............................................................................................... 18  
   3.3 Bearbetning och analys av insamlad data ........................................................................................... 20  
   3.4 Avgränsningar ................................................................................................................................... 20  
   3.5 Utmaningar ....................................................................................................................................... 21  
   3.6 Forskningsetik ................................................................................................................................... 21  

4. **Empiri** ...................................................................................................................................................... 22  
   4.1 Upplevelsen av gränslöst arbete ....................................................................................................... 22  
      4.1.1 Möjligheter med gränslöst arbete ............................................................................................. 22  
      4.1.2 Umaningar med gränslöst arbete ............................................................................................. 22  
      4.1.3 Individers gränshantering ......................................................................................................... 23  
   4.2 Faktorer som påverkar gränslöst arbete ............................................................................................ 24  
      4.2.1 Förväntningar ............................................................................................................................ 24  
      4.2.2 Egna drivkrafter ....................................................................................................................... 25  
      4.2.3 Kultur ....................................................................................................................................... 25  
   4.3. Ledarskapets roll i gränslöst arbete ................................................................................................ 26  
      4.3.1 Ansvar och frihet ....................................................................................................................... 26  
      4.3.2 Direktiv och policy ..................................................................................................................... 26  
      4.3.3 Dialog och samtal ...................................................................................................................... 27  
      4.3.4 Samarbete och gemenskap ....................................................................................................... 27  

5. **Analys** ..................................................................................................................................................... 28  
   5.1 Gränssättning i ett gränslöst arbetsliv ............................................................................................... 28  
   5.2 Ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden ..................................................... 29  
      5.2.1 Vikten av ansvar och förtroende ................................................................................................. 29
5.2.2 Yttre ramar och gemensamma mål som grund för gränskontroll .........................30
5.2.3 Engagemang och vikten av medvetenhet.................................................................31
5.2.4 Den hållbara arbetsplatsen är ett gemensamt uppdrag........................................32
5.2.5 Dialog och samtal samt vikten av dess innehåll .....................................................33

6. Slutsatser........................................................................................................................35
6.1 Implikationer................................................................................................................36
6.2 Förslag till vidare forskning.........................................................................................36

Referenslista .........................................................................................................................37

Bilaga..................................................................................................................................40
1.1 Bakgrund


De regler som tidigare definierade arbetslivet har allt mer luckrats upp (Allvin m.fl., 2006). Dagens arbetsliv kännetecknas därför i högre utsträckning av mobila arbetsmöjligheter, flextid, fria arbetstider samt arbetsuppgifter som är uppgiftsorienterade. Marknader, verksamheter och branscher utvecklas och påverkas olika av den externa miljön. Det är därför viktigt att understryka att det fortfarande finns branscher där hierarkiska strukturer och traditionella regler styr arbetet (ibid.).


1.2 Problematisering

Alvesson och Sveningsson (2010) beskriver att en vanlig kritik mot traditionell ledarskapsforskning är dess fokusering på den enskilda ledaren samt dess marginalisering av efterföljarna och kontexten. Idag är det därför vanligt att betrakta ledarskap som en process (ibid.). I takt med att gränslöset arbete ökar individers ansvar att själva styra och hantera sitt arbete och sina gränsdragningar är det legitimt att, i linje med en processuell syn på ledarskap, studera vad ledarskap har för betydelse för att skapa hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöset arbetsliv. Denna studie tar därför utgångspunkt i det ledarskapsperspektiv som benämns medledarskap (se exempelvis Andersson & Tengblad, 2014), som i linje med ett processuellt perspektiv på ledarskap, betonar att ledarskap skapas av formella ledare och medarbetare tillsammans.

1.3 Syfte och frågeställningar
Syftet med denna studie är att undersöka ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv. Studien har därför för avsikt att svara på:

- Vad har ledarskap för roll för att skapa hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv?

För att besvara denna frågeställning behöver studien även svara på:

- Hur påverkar gränslöst arbete individers gränsdragning mellan arbete och privatliv?
2. Teori


2.1 Gränslöst arbete


2.1.1 Integrering och segmentering


2.1.2 Gränskontroll


Gränskontroll är viktigt för att uppnå psykologiskt avskiljande, på engelska psychological detachment (Mellner, 2016). Psykologisk avskiljande är individens förmåga att såväl fysiskt

2.1.3 Ledares roll för skapandet av gränskontroll


För att förstå ledarstrukturens roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv behandlas i kommande avsnitt kultur då det är en faktor som påverkar hur människor upprätthåller gränsen mellan hem och arbete. Där beskrivs även ledarskapets roll kopplat till kultur. Efter det redogörs för ledarskap utifrån det perspektiv som benämns medledarskap.

2.2 Organisationskultur


Det kan ta lång tid för en kultur att få fäste i en organisation, men när den väl fått det kan den vara svår att ändra eller påverka (Hofstede m.fl., 1990; Alvesson & Sveningsson 2007; Schein 2010). Kultur i organisationer reproduceras och förstärks med tiden i takt med att människor anammar och agerar i linje med den (Schein 2010; Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010). På detta sätt förstärks de värderingar och normer som finns i organisationen. Det kan vara svårt för individer att stå emot kultur och inte påverkas av den (ibid.).
2.2.1 Skapandet av kultur


2.3 Ledarskap
2.3.1 Ledarskap som en process


2.3.2 Medledarskap
innebär att individers ansvar har ökat. Det legitimerar medledarskap som utgångspunkt vid studier av ledarskap i ett gränsövergripande arbetsliv.


### 2.3.3 Medarbetarskapshjulet


2.4 Ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslös arbetsliv


Det är viktigt att människor upplever kontroll över sin gränsättning, vilket benämns gränskontroll (Mellner, 2016). I dagens gränslösa arbetsliv ökar kraven på att individer själva upprättar en fungerande balans mellan hem och arbete (Allvin m.fl., 2006). Gränsättning är en intersubjektiv aktivitet, vilket innebär att gränsättningen påverkas av faktorer i människors omgivning (Campbell Clark, 2000; Mellner m.fl., 2014).

Kultur är en faktor som kan påverka människors möjligheter att uppleva gränskontroll (Mellner, 2018). Ledare har en viktig roll som normskapare och förebilder (Mellner, 2018; Schein, 2010; Salzer-Mörling, 2014).


Gränskontroll, kultur och medledarskap är därmed viktiga delar för att förstå ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv. Dessa tre delar har satts ihop i en egenutformad teoretisk ram. Delarna utgör tillsammans underlag för denna studies analys och ämnar hjälpa till att besvara vad ledarskap har för roll för att skapa hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv.

Figur 1. Egenutformad teoretisk ram som ämnar illustrera tre delar som tillsammans utgör underlag för studiens analys och ämnar därmed hjälpa till att besvara vad ledarskap har för roll skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv.
3. Metod
Detta kapitel ämnar bidra till studiens transparens och pålitlighet genom att ingående beskriva hur studien genomförts samt motivera val som gjorts. Inledningsvis beskriver vilken metod som tillämpats. Därefter motiveras och redogörs för hur studiens empiriska data har genererats, hur urvalet bestämts samt genomförandet av intervjuerna. Efter det beskrivs hur det empiriska materialet har bearbetats och analyserats. Avslutningsvis framhålls avgränsningar, utmaningar samt etiska hänsynstaganden som gjorts i denna studie.

3.1 Val av metod
Denna studie har för avsikt att bidra till en ökad förståelse för ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslös arbetsliv. Studien bygger på tolkningar av ledarens och medarbetares uppfattningar om gränslös arbete och utgår därmed från ett hermeneutiskt synsätt. Patel och Davidson (2011) förklarar att hermeneutik kan beskrivas som tolkningslära. I linje med hermeneutisk forskning utgår de tolkningar som göras i studien från vår subjektiva förståelse (ibid.).


3.2 Datainsamling

3.2.1 Kvalitativa intervjuer


3.2.2 Val av organisationer och respondenter


Tabell 1. Översikt över studiens respondenter. Respondenternas namn är fingerade.

Några av respondenterna som medverkade i denna studie hade flera positioner, vilket innebar att de hade personalansvar i en roll, medan de inte hade det i en annan. Vissa respondenter hade tidigare arbetat som chefer, vilket gjorde att de under intervjuerna stundtals refererade till tidigare erfarenheter från när de arbetat som chefer. I denna studie används beteckningarna ”medarbetare” respektive ”chef” för att tydliggöra utifrån vilken roll respondenterna i denna studie primärt intervjuades.

3.2.3 Intervjuguide


<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondenter</th>
<th>Roll</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Karl</td>
<td>Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td>Stina</td>
<td>Chef</td>
</tr>
<tr>
<td>Kim</td>
<td>Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td>Klas</td>
<td>Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td>Stefan</td>
<td>Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td>Tina</td>
<td>Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td>Christine</td>
<td>Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td>Sara</td>
<td>Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td>Lina</td>
<td>Chef</td>
</tr>
<tr>
<td>Erik</td>
<td>Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td>Anders</td>
<td>Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td>Elin</td>
<td>Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td>Maria</td>
<td>Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td>Klara</td>
<td>Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td>Kerstin</td>
<td>Chef</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ordning som utformning på frågorna under intervjun bidrog till att intervjuerna fortlöpte naturligt.


3.2.4 Pilotintervju

3.2.5 Genomförande av intervjuerna

Av studiens 15 intervjuer genomfördes 13 intervjuer i fysisk person och 2 via telefon. Intervjuerna pågick mellan 30 till 45 minuter. Fördelen med att genomföra intervjuer i fysisk person är att det gör det möjligt att tolka kroppsspråk (Bryman & Bell, 2017). De respondenter som intervjuades via telefon hade inte möjlighet att genomföra intervjun i fysisk person, valet stod därför mellan att inte genomföra de intervjuerna eller att genomföra dem på detta sätt.


I takt med att studies intervjuer genomfördes utvecklades en intervjuteknik som byggde på att en av oss var aktiv och förde intervju, medan den andra förhöll sig mer passiv och ansvarade för att samtliga teman i intervjuguiden behandlades. Det bidrog till att den av oss som förde intervjun kunde lägga större fokus på vad personen sade och ställa naturliga följdfrågor, utan att uppleva stress över att något av intervjuguidens teman inte skulle behandlas.
3.3 Bearbetning och analys av insamlad data
Transkribering är ett tidskrävande arbete, men för att genomföra en djupgående analys av intervjuernas innehåll ansågs det fördelaktigt. Samtliga inspelade intervjuer transkriberades, vilket resulterade i cirka 90 sidor transkriberat material. Transkribering av data gör det enklare att tematisera och erhålla en överblick för innehållet i intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Kontinuerligt under transkriberingen gjordes anteckningar av centrala och återkommande teman med hjälp av Microsoft Words kommentarsfunktion.

När transkriberingarna var färdiga skrevs materialet ut och de tidigare gjorda kommentarerna kompletterades med ytterligare teman som bedömdes som frekvent förekommande. När dessa primära teman tagits fram lästes och bearbetades samtliga transkriberingar igen. Därefter kategoriserades materialet under de teman som valts ut. När detta steg slutförts utvärderades de teman som valts. Det resulterade i att vissa teman ersattes med andra teman som bättre bidrog till att besvara denna studies frågeställningar.


3.4 Avgränsningar

3.5 Utmaningar
Intervjuer är sociala och komplexa situationer, vilket innebär att kunskap skapas i interaktionen mellan respondent och den som intervjuar (Alvesson, 2003). Det är därför viktigt att beakta att intervjuns sociala sammanhang påverkar studiens empiriska material. Alvesson (2003) beskriver att de svar som ges under intervjuer kan påverkas av respondentens uppfattning om vad som är relevant och av intresse för den som utför intervjun. Det faktum att vi är studenter på en handelshögskola kan således ha påverkat de svar som gavs under intervjun. Även det faktum att vi var yngre än de flesta respondenter kan ha påverkat de svar som gavs under intervjuerna.


3.6 Forskningsetik

I början av intervjuerna redogjordes för syftet med studien samt intervjuguidens huvudteman, vilket ligger i linje med Informationskravet (Vetenskapsrådet, u.å.). Innan intervjuerna inleddes informerades respondenterna om att materialet enbart skulle användas för denna studie samt att det skulle kasseras efter det att den färdiga rapporten sammanställts. Respondenterna fick även information om att den färdiga rapporten kommer publiceras på internet. Det kan kopplas till det krav som benämns Nyttjandekravet som beskriver att det insamlade materialet enbart ska användas till den studie som avtalats (ibid.). Respondenterna fick även information om att deras deltagandet var frivillig samt att de kunde avstå från att svara på frågor eller välja att avbryta intervjun, vilket ligger i linje med Samtyckeskravet (Vetenskapsrådet, u.å.). Det fjärde kravet är Konfidentialitetskravet. Det betonar vikten av att uppgifter om de medverkande ska bevaras oåtkomligt för utomstående. I linje med det sparades studiens material på platser som enbart var åtkomliga för oss, denna studies två författare.

4. Empiri


4.1 Upplevelsen av gränslöst arbete

4.1.1 Möjligheter med gränslöst arbete

Respondenterna i studien var generellt mycket positiva till möjligheterna att arbeta gränslöst. Flexibilitet, frihet och effektivitet lyftes fram som de tre främsta fördelarna.

Flexibiliteten och friheten tog sig bland annat uttryck i att de anställda fick större möjligheter att själva disponera och styra över sitt arbete. Det bidrog till att de upplevde balans i sina liv. Det uttrycktes bland annat av respondenten Tina.

> Största fördelen är ju att det ger mig själv flexibilitet att styra, som imorse då jag skulle till läkaren. Då kan jag starta upp hemma och så hinner jag göra lite saker så åker jag dit och sen kommer jag till jobbet.

I studien framhöll respondenterna att deras arbete blev effektivare eftersom de exempelvis kunde sitta kvar hos en kund, på ett café eller hemma. De var inte tvungna att åka tillbaka till sin fysiska arbetsplats, vilket bidrog till att de sparade tid. Respondenternas möjlighet att arbeta hemma beskrev de även som fördelaktigt när de var i behov av att sitta ostört. Svårigheterna med att sitta på kontoret var att respondenterna upplevde att det var lätt att de själva störde eller blev störda av sina kolleger. Det framhölls bland annat av Sara.


4.1.2 Utmaningar med gränslöst arbete

Flera respondent uppgav att nackdelen med de gränslösa arbetsmöjligheterna var svårigheten att sluta arbeta när de hade för avsikt att vara lediga. Möjligheterna att arbeta gränslöst bidrog till en känsla av att det alltid fanns någonting att arbeta med. Många respondent uttryckte
bland annat att de läste sin jobbmail på fritiden eftersom de använde samma mobiltelefon privat som i arbetet.

Det fanns respondenter som framhöll att de upplevde det svårt att mentalt stänga ute arbetet. Karl uttryckte att det gav upphov till en mental stress även på fritiden, vilket framgår av citatet nedan.

Men den största aspekten om man ska tala om det som är negativt, då är det nog mer den egna känslan av att behöva vara tillgänglig. Liksom kan jag åka ut i skogen och plocka svamp med frun och dottern och lämna telefonen hemma utan att vara stressad och tänka nu är det några som jagar mig på jobbtelefonen. Så det är mer den mentala saken som är negativ snarare än att jag behöver lägga jättemycket tid på det.

En annan utmaning som respondenterna framhöll var att de flexibla och fria arbetsmöjligheterna bidrog till att det stundtals var få kollegor som befann sig på kontoret. Några respondenter tyckte det var beklagligt, eftersom de själva av sociala skäl tyckte om att sitta på kontoret. Det framkom även att det inte enbart var en nackdel utifrån det rent sociala. Flera respondent beskrev att det även medförde nackdelar för såväl individen som för verksamheten eftersom anställda gick miste om information de hade fått om de fysiskt befunnit sig på arbetsplatsen. Det framhölls av Christine.


4.1.3 **Individers gränshantering**


Ingen av respondenterna uttryckte att de upplevde att deras arbetsplats hindrade eller hade åsikter kring deras gränssättning. Det gällde både de som föredrog att integrera och segmentera. Respondenterna upplevde därmed att de var upp till dem själva att upprätta och definiera sina gränser, vilket många menade bidrog till balans mellan arbete och privatliv.
4.2 Faktorer som påverkar gränslöset arbete

4.2.1 Förväntningar

Flera av de intervjuade medarbetarna upplevde att de hade en tydlig uppfattning om vad som förväntades av dem utifrån deras respektive roller. De framhöll att det inte fanns några explicita förväntningar om att de förväntades arbeta eller vara tillgängliga för arbete utanför arbetstid. En av de intervjuade medarbetarna som uttryckte detta var Karl. Enligt honom var det aldrig någon som explicit uttryckt en förväntan om att han skulle finnas tillgänglig under helger eller semester. I linje med medarbetarnas svar, uttryckte de intervjuade cheferna att arbeta på kvällar och helger inte var någonting de normalt förväntade. Vilket bland annat uttrycktes av chefen Lina.

"Jag tycker inte att man kan ha förväntan om att folk ska svara på mail på kvällarna. Det jag tycker man ska hantera utanför arbetstid är ju sånt som är brådskande och det kan ju vara allt från att det uppstår en incident till att vi ska rapportera en rapport nästa dag."

Trots att de flesta respondenterna inte upplevde att det fanns uttalade förväntningar om tillgänglighet utanför ordinarie arbetstid, uppgav många att de svarade på jobbrelaterade samtal eller mail under sin fritid. I vilken utsträckning skiljde sig mellan respondenterna. Stina uppgav att hon i princip alltid var tillgänglig, såväl på helger som under semester. Andra respondenter, såsom Anders, uppgav att de kunde svara på enstaka samtal eller mail.

Anledningarna till varför respondenterna valde att finnas tillgängliga, trots att det inte explicit uttrycktes en förväntan om det skiljde sig mellan respondenterna. Maria framhöll att anledningen till varför hon valde att finnas tillgänglig utanför den ordinarie arbetstiden grundade sig i en rädsla och oro för att stoppa eller försvåra arbetet för sina kollegor. Även om förväntningarna om tillgänglighet inte explicit uttrycktes, upplevde Elin att hon skulle vara tvungen att tydligt och uttryckligen förklara varför hon inte var tillgänglig om hon exempelvis inte svarade på sin mobiltelefon.

Två av respondenterna framhöll att arbetsuppgifterna de tilldelades krävde mer resurser än vad som fanns tillgängligt inom ramen för deras ordinarie arbetstid. De uttryckte att deras chefer inte uttryckligen uppmanade dem att utföra arbetet på kvällen eller under helgen, men för att arbetet skulle färdigställas krävdes det. Det uttrycktes bland annat av Anders.

"Men samtidigt, hon tycker ju inte att hon har lagt förväntningar på mig att jobba kvällar och helger men samtidigt tror jag inte hon förstår att när hon säger "imorgon behöver jag det här", ja då måste jag kanske jobba kvällen för att hinna med det."

Några respondenter uttryckte även att det kunde uppstå tveksamheter och oklarheter på grund av individens egna tolkning av handlingar som utfördes av kollegor och chefer. Resultatet blev att förväntningarna individen upplevde inte nödvändigtvis var förankrade i en förväntan hos den andra parten. Respondenterna framhöll bland annat hur mail som skickades sent på kvällar eller under helgen kunde skapa förbristning, stress och oro. Det medförde svårigheter för mottagaren att avgöra om det gällde ett ärende som var akut eller om avsändaren skickat mailet när den “ändå arbetade”. Att tolkningar kunde ge upphov till förväntningar uttrycktes bland
annat av Maria som sade: ”Och jag tror faktiskt att skulle man fråga kollegorna, skulle de nog svara att de skickade iväg det när de ändå jobbade och att de inte förväntade sig något svar”.

4.2.2 Egna drivkrafter

Anledningarna till varför respondenterna arbetade på sin fritid, berodde inte enbart på förväntningar. Flera respondenter uttryckte att de var mycket engagerade och tyckte att arbetet var roligt och inspirerande. Respondenten Klara beskrev att hennes engagemang till arbetet bidrog till att hon engagerade sig i många olika projekt, vilket ibland bidrog till att arbetet gick in på hennes fritid.


Andra respondenter uttryckte att de läste mail eller svarade på telefonsamtal eftersom det skapade en känsla av kontroll och förberedelse inför kommande arbetsdag. Tina var en av dem som framhöll att det som en av de främsta anledningarna till varför hon valde att läsa mail berodde på att hon ville ha en kontroll över vad som händer och inte bara att hon kunde göra ett bra jobb, utan också att hon ville vara med och förbereda sig på kommande arbetsdag.


4.2.3 Kultur

Respondenterna var eniga om att kultur kunde påverka hur deras kollegor valde att arbeta flexibelt. De var inte lika eniga om hur deras egna gränsdragningar påverkades. Några respondenter upplevde att de inte påverkades alls, medan andra tyckte att de gjorde det. Sara var en av de respondenterna som uttryckte att hon ibland påverkades och förklarade: ”Sen när jag går, kan de varit de som var här när jag kom och som är kvar när jag går. Då känner jag ej, nu gör jag inte tillräckligt mycket”.

Flera av respondenterna, såväl chefer som medarbetare, framhöll vikten av att chefer inte bör maila anställda på kvällar eller under ledighet. Chefen Stina uttryckte att det var något hon ofta tänkte på. När hon arbetade på kvällen lade hon mailen i utkastet och skickade de på morgonen dagen efter. Stina uttryckte att det berodde på att hon inte ville skapa stress hos de anställda.

Två respondenter uttryckte explicit medarbetarnas ansvar när det gäller skapandet av kultur och normer på arbetsplatsen. Karl beskrev att han inte upplevde att hans gränssättning påverkades av andra, men framhöll att hans sätt att förhålla sig till tillgänglighet troligtvis påverkade andra. Därtill förklarade Karl att hans förhållningssätt säkerligen bidrog till att andra upplevde press att vara tillgängliga i samma utsträckning. Medarbetarnas ansvar gentemot varandra framhölls
även av Klara. Hon framhöll att medarbetare bör visa respekt och ta ansvar gentemot sina kollegor, vilket framgår av nedan citat.


4.3. Ledarskapets roll i gränslös arbete

4.3.1 Ansvar och frihet

Flera respondenter beskrev att de gränslösa arbetsförhållandena bidrog till ökad autonomitet och ansvar. Respondenten Kim uttryckte att det handlade om ”frihet under ansvar”. Vidare betonade Kim att friheten och ansvaret var någonting som växte fram och som individen var tvungen att bevisa att den kunde hantera och klara av.

Erik som tidigare arbetat som chef beskrev, i likhet med Kim, att friheten var förknippad med ansvar, men även kopplad till förtroende till medarbetaren. Erik beskrev hur han en gång givit ansvar till en medarbetare som missbrukade detta och inte utförde det arbete som avtalats. Erik uttryckte därför att han, när han arbetade som chef, utvecklat en kunskap om vilka av medarbetarna som klarade av att hantera frihet och ansvar samt vilka som inte gjorde det. Erik förklarade: ”Vissa kunde man låta sitta hemma alltid, man visste att de gjorde sitt jobb, medan andra inte gjorde ett jota. Jag kom till och med på en.”

Friheten och ansvaret som medarbetarna tilldelades bidrog enligt flera av de intervjuade cheferna till att kontrollen över hur mycket de anställda arbetade minskade. Chefen Kerstin beskrev att om man tycker om att ha kontroll över sina anställda ska man inte arbeta som chef för anställda med flexibla arbetsmöjligheter.

I linje med det framhöll chefen Stina att det tekniskt sett skulle kunna finnas anställda som arbetade från åtta på morgonen till åtta på kvällen, utan att hon hade vetskap om det. Särskilt problematiskt ansåg Stina att det var att skapa en medvetenhet kring anställda som sällan var på plats på kontoret. Det försvårade möjligheterna att ”fånga upp de signalerna”, som Stina uttryckte det.

4.3.2 Direktiv och policy

Ingen av de tillfrågade respondenterna framhöll att det fanns formulerade direktiv eller bestämmelser för hur mycket de maximalt fick arbeta utöver ordinarie arbetstid. Respondenterna, såväl chefer som medarbetare, var skeptiska och kritiska till förbud som begränsade de flexibla arbetsmöjligheterna. Många upplevde inte att det fanns behov av det. Andra var kritiska eftersom de upplevde att det skulle innebära praktiska svårigheter för utförandet av många arbetsuppgifter. Ett fåtal av respondenterna framhöll dock att användningen av servrar som gjorde att mail inte skickades efter en viss tid på dagen eventuellt skulle kunna fylla en funktion.
4.3.3 Dialog och samtal
Flera av de tillfrågade cheferna beskrev att de genom regelbundna samtal med medarbetarna ämnade öka sin förståelse för de anställdas arbete. Respondenterna, såväl chefer som medarbetare, beskrev samtalen som viktiga och givande. Bland de intervjuade medarbetarna uttryckte flera att även om de var positiva till samtalen, efterfrågade de samtal som fokuserade mindre på deras prestation och mer på dem som personer. Det var mycket viktigt eftersom deras arbete ofta krävde intensiv tankeverksamhet och var psykiskt krävande. Det innebar därför att vad de presterat eller den mängd arbete de utfört inte alltid gav en rättvis bild av vilken arbetsbelastning det inburit. En av de respondenter som uttryckte vikten av denna typ av samtal var Elin.

Nej, inte mer delaktig i mitt jobb men mer så att hen någon gång i månaden eller kvartalet bara fokuserar på mig, typ "vad vill du", "hur känner du", " hur ska du växa", "vad har funkat bra, "vad har inte det?". Vi har ju vissa prestationssverktyg och så, men jag hade velat ha mer dialog också.

4.3.4 Samarbete och gemenskap


5. Analys
Denna studie ämnar analysera ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv. Detta kapitel är därför uppdelat i två delar. I det inledande avsnittet analyseras hur gränsövergripande arbete påverkar individers gränssättning mellan arbete och privatliv. Det utgör grund för kapitets andra del där ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv analyseras.

I denna studien likställs hållbara arbetsförhållanden med gränskontroll.

5.1 Gränssättning i ett gränslöst arbetsliv


Av denna studie framgår att trots att individer har tydliga preferenser samt tillämpar olika tekniker för att upprätthålla sin prefererade gränssättning, utmanas gränssättningar kontinuerligt med såväl externa- som interna faktorer.

De externa faktorer som utmanade respondenternas gränssättning var främst implicita förväntningar. Av studien framgår att respondenterna inte upplevde att någon explicit styrde, hur de definierade gränsen mellan hem och arbete, men baserat på de svar som gavs under intervjuerna framgår att faktorer i deras omgivning hade stor påverkan på deras gränssättning. De implicita förväntningarna uppkom till stor del av tolkningar av handlingar och uttalanden från kollegor och chefer. Mail som skickades på kvällar eller under helger var en av de saker som enligt denna studien gav upphov till denna typ av förväntningar. De implicita

Denna studie tydliggör att det inte enbart är externa faktorer som utanans individers prefererade gränsställning, även interna faktorer har stor betydelse. Av studien framgår att individers egna drivkrafter och vilja att prestera i kombination med möjligheterna att arbeta gränslöst kan bidra till svårigheter att sluta arbeta även när människor har för avsikt att vara lediga. Svårigheterna att stänga ute arbetet gällde såväl fysiskt som psykiskt.


5.2 Ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden

5.2.1 Vikten av ansvar och förtroende

Denna studie visar att frihet att planera, disponera och styra hur, var och när arbete ska utföras är viktigt för individers möjligheter att uppleva gränskontroll. Denna frihet är nära sammankopplad med ökat ansvar, vilket innebär att människor förväntas ha förmågan att ta ansvar för såväl arbetsutsörande som upprättandet av en fungerande balans mellan hem och arbete.


### 5.2.2 Yttre ramar och gemensamma mål som grund för gränskontroll


Av denna studie framgår att även om samarbeten och tydlighet kring mål är viktigt, är det förenat med stor komplexitet och därmed inte alltid enkelt att åstadkomma i dagens gränslösa arbetsliv. Den flexibilitet och frihet som de gränslösa arbetsförhållanden skapade bidrog enligt denna studie till att anställda inte alltid befann sig på kontoret samtidigt. Dessutom var det ofta samma personer som valde att arbeta på de gemensamma arbetsplatserna. De intervjuade cheferna uttryckte, som en konsekvens av detta, att det stundtals bidrog till svårigheter att samordna deras respektive arbetslag. Situationen för cheferna var komplex då de å ena sidan eftersträvade starka team där de anställda arbetade tillsammans mot gemensamma mål, vilket enligt cheferna främjades av att anställda fysiskt befann sig på arbetsplatsen. Å andra sidan ville de inte begränsa medarbetarnas ansvar och självständighet.

Baserat på vad som framgår av denna studie är samordnande möten inte enbart viktiga för att stärka samarbetet inom gruppen och gemensamt förankra mål, utan ökar även cheferns möjlighet att "fånga upp signaler" kring de anställdas välmående såsom en av de intervjuade cheferna uttryckte det. Cheferna som medverkade i studien beskrev att kontrollen över hur mycket de anställda arbetade var en utmaning eftersom de flexibla arbetsmöjligheterna bidrog till att de inte lika frekvent träffade de anställda i fysisk person.

5.2.3 Engagemang och vikten av medvetenhet


För att främja engagemang menar Andersson och Tengblad (2014) att det är viktigt att chefer är medvetna om vad som engagerar de anställda. Utifrån denna studie samt tidigare resonemang om den komplexitet som finns kopplad till engagemang i dagens gränslösa arbetsliv tydliggörs vikten av att det inte är tillräckligt att ledare enbart är medvetna om vad som engagerar. Studien visar att i ett gränslöst arbetsliv måste ledare även ha kunskap om på vilket sätt engagemang påverkar individers gränsättning. Vikten av medvetenhet och kunskap kring individers
gränssättning betonas av Kossek (2016) som framhåller att chefer och ledare behöver ha förståelse för såväl sina egna som de enskilda anställdas sätt att hantera gränsdragningarna mellan arbete och privatliv. Det är viktigt för att de ska kunna stödja medarbetarnas arbete för att uppnå gränskontroll.


5.2.4 Den hållbara arbetsplatsen är ett gemensamt uppdrag


Av denna studie framgår att när chefer och medarbetare inte agerar respektfullt och gemensamt tar ansvar kan det bidra till att de i sina dagliga beteenden, medvetet eller omedvetet, utmanar gränsslagningar och därmed försvårar varandras möjligheter att uppnå gränskontroll. För att återkoppla till det exempel som beskrevs tidigare med mail skulle den ovisshet som mail ger upphov till kunna få som konsekvens att mottagaren svarar trots att den föredrar att inte arbeta på kvällar eller helger. Det kan kopplas till det som Kreiner med flera (2009) benämner intrång, på engelska intrusion, vilket innebär att en person som föredrar att segmentera arbete och privatliv pressas mot integrering. Det leder till bristande överensstämmelse mellan individens önskade gränsslagning och den gränssättning de upplever att omgivningen förväntar sig. Individernas möjligheter att uppnå gränskontroll försvåras därmed.

5.2.5 Dialog och samtal samtvikten av dess innehåll
Denna studie visar att dialoger och samtal är viktiga för att skapa hållbara arbetsförhållanden i dagens gränslösa arbetsliv, men det gäller inte samtal i största allmänhet. Av studien framgår att innehållet i samtalens är det som avgör om samtal och dialoger ökar individers möjlighet att uppleva gränskontroll. I studien framhöll flera medarbetare att de var positivt inställda till samtal med sina chefer, men uttryckte att de efterfrågade samtal som lade större vikt och fokus på de som personer, istället för på deras prestationer. Avsaknad av samtal som tar anställdas välstånd och arbetsbelastning i beaktande kan enligt denna studie leda till att chefer skapar implicita förväntningar hos anställda. I studien exemplifierades detta genom att några av de intervjuade respondenterna framhöll att deras chefs okunska om deras arbetsbelastning bidrog till att de tilldelade dem arbetsuppgifter som krävde mer tid och resurser än vad
respondenterna hade tillgång till inom ramen för sin ordinarie arbetstid. Konsekvensen blev att de tolkade det som att cheferna förväntade sig att arbetet skulle färdigställdes utanför arbetstid.


6. Slutsatser


Möjligheterna att arbeta gränsloöst ställer ökade krav på att människor själva upprätta en fungerande balans mellan arbete och privatliv. I denna studie framgår att de medverkande hade tydliga preferenser för hur de föredrog att upprätta denna gräns. De flesta prefererade att integrera arbete och privatliv. Av denna studie kan slutsatsen dras att trots att de medverkande i studien hade tydliga preferenser samt tillämpade olika tekniker i syfte att upprätthålla dessa, utmanades deras prefererade gränssättning kontinuerligt. Gränserna utmanades av både externa påverkansfaktorer i form av kultur och implicita förväntningar, men även av interna påverkansfaktorer i form av individers egna drivkraft.

Av denna studie framgår att ledarskap har en viktig roll för att balansera de påverkansfaktorer som utmanar människors gränsspridningspreferenser.

Denna studie visar, i linje med tidigare forskning om ledarskapets roll i gränsloöst arbete, att den formella ledaren har en viktig roll. Det framgår bland annat att den formella ledaren bär ett stort ansvar för skapandet av kulturella normer. Chef och ledare bör även arbeta för att säkerställa att anställdas tilldelas rätt ansvarsmängd samt möjliggöra för samarbete och förankring av mål i verksamheten. Därtill understryks vikten av att den formella ledaren i dialoger med medarbetare behandlar frågor om gränssättning och gränskontroll.


Slutsatsen av denna studie är att när dessa delar tillämpas i kontexten av dagens gränslösa arbetsliv är de förenade med komplexitet. För att de delar som är viktiga för utvecklandet av medledarskap även ska främja skapandet av gränskontroll krävs därför att denna komplexitet tas i beaktande. Engagemang är exempelvis centralt för utvecklandet av medledarskap. Av studien framgår att det är viktigt att individer tillåts att vara engagerade och att själva definiera sina gränser. I kontexten av dagens gränslösa arbetsliv där möjligheterna att arbeta är nästintill obegränsade är det samtidigt viktigt att ta hänsyn till vad engagemang kan få för konsekvenser.
för människors gränsdragning. Liknande komplexitet uppstår även kring medledar kapets betoning på samarbete och förankring av gemensamma mål. Enligt studien var detta en grundläggande förutsättning för människors möjligheter att uppleva gränskontroll. I ett gränslöst arbete måste viken av samarbete och samordning kring mål balanseras mot individers frihet och autonomiet, som även det var en central faktor för individers möjligheter att uppleva gränskontroll.

6.1 Implikationer
I linje med en stor del av nutida forskning om ledarskap knyter denna studie an till det processuella perspektivet på ledarskap. I denna studie inbegrips såväl efterföljarnas som sammanhangets betydelse för ledarskap. Studien belyser ledarskap som någonting som skapas av ledare och medarbetare tillsammans och sätter det i kontexten av dagens allt mer gränslösa arbetsliv. Denna studie kan därmed ställas i kontrast till tidigare forskning om ledarskapets roll i gränslöst arbetsliv som främst fokuserat på den formella ledaren. Genom att studera hur såväl ledare som medarbetare tillsammans skapar förutsättningar för hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv bidrar studien till att minska denna kunskapslucka.

De slutsatser som framkommer av studien bidrar med kunskap som är användbar för såväl ledare som medarbetare i organisationer. Studien ökar bland annat förståelsen för faktorer som påverkar människors prefererade gränsställning. Därtill belyser studien viken av att ta hänsyn till det ömsesidiga beroende som finns i relationen mellan ledare och medarbetare, vilket betonar viken av att chefer och medarbetare samarbetar för att möjliggöra för utvecklandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv. Sammanfattningsvis tydliggör studien för den komplexitet som ledarskap i dagens gränslösa arbetsliv är förknippad med och som är central att ta i beaktande.

6.2 Förslag till vidare forskning
Denna studie har väckt ett stort intresse hos oss för vidare forskning inom området gränslöst arbete. Under intervjuerna framkom att flera av respondenterna upplevde att de hade balans i sina liv. Av särskilt intresse var att de nästintill inte betraktade läsning av mail och telefonsamtal under kvällar och helger som arbete. I framtida forskning hade därför definitionen av hållbara arbetsförhållanden kunnat utvidgats och ta hänsyn till hur den gränsställning som bidrar till gränskontroll påverkar andra aspekter som går att koppla till hållbara arbetsförhållanden exempelvis individers fysiska hälsa och sociala relationer.

Kriteriet för valet av respondentor i denna studie var att respondenterna skulle ha möjlighet att arbeta gränsöst. I denna studie hade respondenterna stora möjligheter att själva styra, disponera och planera sitt arbete. Kommande studier hade därför kunnat fokusa på verksamheter där anställda har möjlighet att arbeta flexibelt, men där de i högre utsträckning måste befinner sig på den fysiska arbetsplatsen under sin ordinarie arbetstid. Det hade varit intressant att jämföra om upplevelsen av gränsöst arbete samt ledarskapets roll hade skiljt sig gentemot de resultat som framkommer av denna studie.
Referenslista


Bilaga

Intervjuguide

Intervjun inleds

Introduktion om studien, redogörelse för teman, forskningsetiska hänsynstaganden samt beskrivning av centrala begrepp

1. Inledande frågor
   - Titel?, arbetsuppgifter?, tid i verksamheten?

2. Gränslöst arbete
   - Vad innebär ett flexibelt arbete för dig? Vad är din upplevelse av detta?
   - Hur förhåller du dig till tillgänglighet? Vad är din upplevelse av det?

3. Regleringar
   - Finns det direktiv för vad som förväntas av dig gällande gränslöst arbete utöver din arbetstid?
   - Finns det begräsningsar för hur mycket ni får arbeta hemifrån?
     - Om ja, vad är din upplevelse av dessa? Efterlevs de?
     - Om nej, anser du att tydligare regleringar skulle vara fördelaktigt? På vilket sätt?
   - Upplever du att du har en tydlig uppfattning kring vad som förväntas av dig utifrån din roll? Hur ha denna skapats?

4. Drivkrafter
   - Vilka skulle du säga är den främsta anledningen till att du arbetar hemifrån?
   - Påverkar din chef hur du förhåller dig till tillgänglighet? Om ja, på vilket sätt?

5. Socialt
   - Är det många kollegor som arbetar hemifrån?
   - Talar ni ofta om frågor relaterade till gränslost arbete kolleger emellan?

6. Gränshantering
   - Hur föredrar du att upprätta gränsen mellan arbete och privatliv?
     Sammanvälva/separera? Hur upplever du din balans mellan arbete och privatliv?
   - Upplever du att du på din arbetsplats har möjlighet att upprätthålla denna strategi? Varför/varför inte?

7. Påverkan av gränslost arbete
   - Vad skulle du säga är de främsta för- respektive nackdelarna med de ökade möjligheter som gränslost arbetet ger? Förbättringsområden?

Intervjun avslutas
   - Har du några frågor eller avslutande kommentarer?

Kompletterande frågor till cheferna

   - Upplever du att du har kunskap om hur mycket dina medarbetare arbetar utöver sin ordinarie arbetstid?
   - Utifrån din roll som ledare, hur arbetar du med att förmedla vad som förväntas av de anställda?
   - Vad kan man göra som ledare för att skapa hållbara arbetsförhållanden i ett gränslost arbete?
   - Vad tror du är de främsta anledningarna till att medarbetare arbetar hemifrån?