



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 2019
Kandidatuppsats
Anna Skarin 970116
Max Olsson 930705
Handledare: Marissa Ekdahl

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

Ökad konkurrens och snabbt föränderliga marknader i kombination med utvecklingen av informations- och kommunikationsteknologier har förändrat dagens arbetsliv. Idag kan arbete i många organisationer bedrivas när och var som helst. Det har bidragit till att den traditionella gränsen mellan hem och arbete har blivit diffus. Människor har olika preferenser för hur de föredrar att upprätta gränsen mellan hem och arbete. Det är viktigt att människor upplever att de har kontroll över sin gränssättning, vilket benämns gränskontroll. Gränskontroll är viktigt och är bland annat förknippat med ökat välbefinnande, förbättrad arbetsprestation samt minskad risk för utbrändhet.

Syftet med denna studie är att undersöka ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv. För att förstå ledarskapets roll är det viktigt att ha förståelse för hur gränslöst arbete påverkar individers gränsdragning mellan arbete och privatliv. Denna studie bygger på en kvalitativ forskningsmetod. Det empiriska materialet har genererats genom 15 kvalitativa intervjuer med medarbetare och ledare från tre företag i tre olika branscher. Studien utgår från det ledarskapsperspektiv som benämns *medledarskap*, som betonar att ledarskap skapas av ledare och medarbetare tillsammans.

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 gränssättning kontinuerligt av både externa- och interna påverkansfaktorer.

Denna studie visar att ledarskap har en viktig roll för att balansera påverkansfaktorer 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 Medarbetarskapshjulet	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 Utmaningar med gränslöst arbete	22
4.1.3 Individens 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.Introduktion

1.1 Bakgrund

Ökad konkurrens och snabbt föränderliga marknader har under de senaste åren förändrat villkoren för många organisationer (Mellner, 2016). Tidigare styrdes arbetslivet av regler kopplade till tid och rum (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006). Verksamheterna byggde på hierarkiska strukturer där roller och arbetsuppgifter var tydliga och på förhand definierade. För att bibehålla konkurrenskraft, effektivitet och produktivitet har många företag utvecklats och blivit mer flexibla (Hirschhorn & Gilmore, 1992). Decentralisering, entreprenörskap och flexibla organisationer har därmed blivit vanligare (Allvin, Mellner, Movitz & Aronsson, 2013).

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, flexitid, 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.).

Digitalisering och utveckling av informations- och kommunikationsteknologier har haft stor betydelse för denna utveckling (Mellner, Aronsson & Kecklund, 2014). Internet, trådlösa teknologier och mobila kommunikationsnätverk har radikalt förändrat förutsättningarna för hur verksamheter och affärsprocesser organiseras (Wang, Shu & Tu, 2008; Towers, Duxbury, Higgings & Thomas, 2006). Tidigare var dessa tekniska verktyg knutna till fysiska platser, oftast arbetsplatsen. Teknologisk innovation samt ökad användning av internet har bidragit till att de digitala verktygen utvecklats, vilket har skapat nya förutsättningar för såväl företag som individer (Towers m.fl., 2006). Med hjälp av de digitala verktygen kan arbete i många organisationer bedrivas när och var som helst. Det innebär att arbetets tids- och rumsmässiga dimensioner har utvidgats (Towers m.fl., 2006).

Utvecklingen av dagens arbetsliv tillsammans med digitalisering och teknologisk innovation har inneburit stora förändringar för den enskilde individens arbetsförhållanden (Mellner, 2016). Allvin med flera (2006) beskriver att den tydliga uppdelning som tidigare fanns mellan hem och arbete blivit allt mer otydlig i takt med att arbete inte längre är bundet till en fysisk plats eller en specifik tid. Det har bidragit till att människor i större utsträckning förväntas definiera, planera och organisera sitt arbete (ibid.). Ökad autonomitet och självbestämmande är ofta förknippat med positiva konnotationer (Grönlund, 2007). Det bidrar till att människor i större utsträckning får möjlighet att disponera och styra över sin tid, vilket främjar förutsättningarna att finna balans mellan hem och arbete (Allvin m.fl., 2006). Grönlund (2007) framhåller att även om friheten prisas, medför den även utmaningar. Brown och O'Hara (2003) beskriver att människor idag gör plats för arbete på platser och tidpunkter som tidigare var befriade från arbete, exempelvis tågresan hem från jobbet. Allvin med flera (2006) beskriver därtill att när gränserna mellan arbetsliv och privatliv blivit otydligare kan det skapa svårigheter för människor att hantera relationen mellan dessa. När definitionerna av arbetsuppgifterna blir otydligare kan det bland annat leda till att människor upplever osäkerhet, vilket kan bidra till

att de arbetar mer än vad som formellt förväntas. Allvin med flera (2006) beskriver att de svårigheter som gränslöst arbete är förknippat med kan ge upphov till oro, stress och ökad arbetsbelastning.

Allvin med flera (2013) uppger att omkring 47 procent av de arbeten som finns på den svenska arbetsmarknaden kan definieras som låg- eller oreglerade. Därtill visar statistik från Försäkringskassan (2016) att psykisk ohälsa kopplat till stress är en av de vanligaste orsakerna till att människor idag sjukskrivs. Enligt fackförbundet Unionens rapport *Arbetsmiljöbarometern* från 2018 är bristande ledarskap en av de främsta faktorerna till stress på arbetsplatser. Forskningsområdet gränslöst arbete är därmed både aktuellt och viktigt i dagens samhälle.

1.2 Problematisering

Ämnet gränslöst arbete har uppmärksammats allt mer de senaste åren. Ledarskapets roll är en av de delar som diskuterats. De forskare som har intresserat sig för detta har främst fokuserat på den formella ledaren. En av dem är Shamir (1999) som menar att ledare har en allt viktigare roll i dagens arbetsliv. När organisationer får svagare ramverk behövs ett starkare ledarskap som kan agera motvikt mot detta samt skapa gemensam riktning i organisationen. Ledarens roll har även studerats av Kossek (2016) som framhåller att hanteringen av gränserna mellan arbete och privatliv är en utmaning för ledare, organisationer och medarbetare. Det är därför viktigt att ledare och organisationer arbetar för att främja anställdas möjligheter att uppleva kontroll över sina gränser. Även Mellner (2015) har forskat kring detta och beskriver vikten av att ledare är medvetna om medarbetarnas gränspreferenser för att hjälpa dem att uppleva gränskontroll.

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 gränslöst arbete ökar individens ansvar att själva styra och hantera sitt arbete och sina grändragningar 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 gränslöst 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.

I denna studie likställs hållbara arbetsförhållanden med gränskontroll. Det kan definieras som människors upplevda kontroll över sin grändragning mellan hem och arbete (Mellner, 2016). Gränskontroll är viktigt och är bland annat förknippat med ökat välbefinnande, förbättrad arbetsprestation samt minskad risk för utbrändhet (Mellner, 2016; Sonnentag, 2012).

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

Gränslöst arbete är ett begrepp som fått ökad aktualitet i och med utvecklingen av dagens arbetsliv. Aronsson (2018) beskriver att begreppet används för att beskriva arbete som frigjorts från tids-, rums- och organisatoriska begränsningar. Dagens flexibla arbetsmöjligheter möjliggör för ökad autonomitet och frihet för individer att planera, disponera och prioritera var, när och hur deras arbete ska utföras. Detta medför även utmaningar (Aronsson, 2018; Allvin m.fl., 2006). Allvin med flera (2006) framhåller exempelvis att människor som upplever stort engagemang för sitt arbete kan ha svårt att sluta arbeta. Grönlund (2007) liknar de flexibla arbetsmöjligheterna med en honungsfälla, ”frestande söt men med en otrevlig förmåga att klibba sig fast” (s.12).

Till följd av denna utveckling har den tydliga gräns som tidigare fanns mellan arbete och privatliv blivit diffus (Allvin m.fl., 2006). Det ställer i sin tur ökade krav på att individer själva både tar ansvar för utförandet av sina arbetsuppgifter, men även för upprättandet av en fungerande balans mellan arbete och privatliv (ibid.). Detta kapitel inleds därför med en redogörelse för teorier kring hur individer upprättar gränser mellan arbete och privatliv. Därefter behandlas kultur då det är en faktor som kan påverka individens gränssättning (Mellner, 2018). För att studera ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv presenteras avslutningsvis det ledarskapsperspektiv som benämns medledarskap (se exempelvis Andersson & Tengblad, 2014). Det är ett perspektiv på ledarskap där medarbetarna beskrivs som aktiva och medskapare av ledarskap.

2.1 Gränslöst arbete

Utvecklingen av dagens arbetsliv har bidragit till att teorier och forskning kring hur människor upprättar gränsen mellan arbete och privatliv har blivit aktuella (Mellner m.fl., 2014; Aronsson, 2018). Teoribildningar som utgår från ett gränsperspektiv används inom flera discipliner (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000). Centralt i de teoribildningar som kan sägas utgå från ett gränsteoretiskt perspektiv eller ingå i det som löst benämns *boundary theory* är att människor konstruerar gränser för att definiera och åtskilja domäner (Aronsson, 2018; Ashforth m.fl., 2000). Domäner kan beskrivas som delar av verkligheten. Varje domän är förknippad med specifika regler och beteenden (Campbell Clark, 2000; Ashforth m.fl., 2000). Hem och arbete är exempel på domäner (Ashforth m.fl., 2000).

Campbell Clark (2000) beskriver att människor upprättar gränser för att definiera var domäner börjar respektive slutar. Gränserna kan vara fysiska, psykologiska eller tidsmässiga. En fysisk gränssättning kan vara att människor inte arbetar när de är hemma. Människor kan även bestämma att arbete inte sker efter en viss tidpunkt, vilket är ett exempel på en tidsmässig gränssdragning. Psykologiska begränsningar är mentala gränser som människor upprättar i syfte att reglera vilka beteenden och tankar som är tillåtna i olika situationer (ibid.). Gränser ämnar skapa struktur och ordning i människors omvärld (Aronsson, 2018; Campbell Clark, 2000; Ashforth m.fl., 2000).

Nippert-Eng (1996) framhåller att gränssdragningarna inte är statiska. De praktiker och strategier som tillämpas i syfte att bibehålla, underhålla och säkerställa att gränserna förblir meningsfulla

över tid benämns gränsarbete. Nippert-Eng (1996) beskriver bland annat hur nycklar och kalendrar kan användas som symboliska föremål som hjälper individer att upprätthålla sina gränser. Dessa föremål är associerade med olika domäner, vilket gör att de framkallar specifika beteenden, känslor och mentala tillstånd.

2.1.1 Integrering och segmentering

Nippert-Eng (1996) beskriver att gränsdragningarna skiljer sig mellan människor. Preferenserna kan placeras längs ett kontinuum med total integrering i den ena änden och total segmentering i den andra. Total integrering innebär att människor föredrar att inte göra någon åtskillnad mellan vad som tillhör arbete respektive privatliv. De är en och samma. Människor som föredrar att särskilja arbete och privatliv tillämpar en segmenterande strategi (Campbell Clark, 2000; Mellner m.fl., 2014; Nippert-Eng, 1996; Ashforth m.fl., 2000; Allvin m.fl., 2006). Nippert-Eng (1996) beskriver att det är ovanligt att människor strikt tillämpar integrering eller segmentering av hem och arbete. De flesta människor placeras mellan dessa två extremer.

Både integrering och segmentering är förknippade med för- och nackdelar. Fördelen med en segmenterande strategi är att den möjliggör för särskiljande av hem och arbete (Mellner, 2016). Nackdelen med en segmenterande strategi är att den kan bidra till svårigheter att skifta mellan olika domäner (Ashforth m.fl., 2000). En av fördelarna med en integrerad strategi är att den möjliggör för en enklare förflyttning mellan domänerna (Mellner, 2018). Nackdelen med en integrerad strategi är att även om människor föredrar att sammanväva arbete och privatliv, kan det bli för mycket (ibid.).

2.1.2 Gränskontroll

Mellner (2016) beskriver att gränskontroll kan definieras som människors upplevda kontroll över sin gränsdragning mellan hem och arbete. Det är viktigt oavsett om individer föredrar en integrerande eller en segmenterande strategi. Campbell Clark (2000) beskriver att arbete och hem är domäner där individen samspelar med andra. Det innebär att definitionen av vad som ingår i olika domäner samt gränssättning är en intersubjektiv aktivitet. Vilken strategi individer tillämpar samt var gränsen mellan hem och arbete dras är således beroende av faktorer i människors omgivning (Campbell Clark, 2000; Mellner m.fl., 2014).

Människors gränsdragningspreferenser ligger inte alltid i linje med krav och förväntningar från människors arbetsplatser, familjer eller andra i deras sociala omgivning (Mellner, 2016). När en person föredrar en segmenterande strategi men tvingas eller pressas att tillämpa en integrerad strategi benämner Kreiner, Hollensbe och Sheep (2009) det för intrång, på engelska *intrusion*. Det omvända benämns distans, på engelska *distance*, vilket innebär att en person föredrar en integrerande strategi men pressas mot segmentering. Kreiner med flera (2009) framhåller att när individers prefererade gränssättning ligger i linje med de förväntningar som finns på individen från deras omgivning uppstår *kongruens*, på engelska *congruence*. *Inkongruens*, på engelska *incongruence*, uppstår således när de inte matchar. Det får i sin tur påverka på individers gränskontroll (Mellner, 2016).

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

som psykiskt ha förmågan att stänga ute arbete (Mellner, 2016; Sonnentag, 2012). Sonnentag (2012) redogör för forskning som visar att förmågan till psykologisk avskildhet bidrar till förbättrad arbetsprestation, ökat välbefinnande samt minskad risk för utbrändhet. Svårigheter att stänga ute sitt arbete tenderar att bidra till ökad psykologisk ansträngning och utmattning (ibid.).

2.1.3 Ledares roll för skapandet av gränskontroll

För att effektivt leda människor i dagens arbetsliv är det viktigt att ha förmågan att hantera människors gränsdragningar mellan arbetsliv och privatliv (Kossek & Lautsch, 2012). Kossek (2016) beskriver att det är viktigt att ledare och organisationer arbetar för att främja anställdas möjligheter att uppnå gränskontroll. Ledare bör vara medvetna om sina egna och sina kollegors gränshantering samt arbeta för att hjälpa människor som behöver stöd i denna process. I linje med detta resonemang beskriver Mellner (2015) vikten av samtal om gränshantering och gränskontroll samt att ledare följer upp hur anställda arbetar med dessa. Både Kossek (2016) och Mellner (2015) framhåller betydelsen av att ledare tydliggör för sina förväntningar gällande gränser och gränshantering.

För att förstå ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv behandlas i kommande avsnitt kultur då det är en faktor som påverkar hur människor upprättar 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

Begreppet organisationskultur kan definieras på flera olika sätt. Generellt kan det beskrivas som värderingar, traditioner, normer, myter och symboler som delas av en grupp människor (Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders & Hofstede, 1990; Alvesson & Sveningsson 2007; Schein, 2010). Kultur är inget fysiskt, utan kan beskrivas som en social konstruktion som kan genomsyra en organisation eller ett företag (ibid.). Kulturen kan inverka på hur arbetet i en organisation bedrivs och kan vara såväl hämmande som gynnsam beroende på vilka värderingar, normer, traditioner som existerar inom organisationskulturen (Schein 2010). Mellner (2018) framhåller att arbetsplatsnormer och kultur kan påverka människors gränssättning mellan hem och arbete. Normer om hög grad av tillgänglighet kan exempelvis bidra till att människor upplever det svårt att finna balans mellan arbete och privatliv.

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

Det finns flera faktorer som kan påverka och skapa kultur i organisationer. Vad ledare gör samt inte gör är en av dem (Schein 2010; Salzer-Mörling, 2014). Genom att en ledare eller chef agerar på ett visst sätt sänds signaler till medarbetare som i sin tur kan påverka organisationskulturen. Ledares agerande kan på så sätt få en symbolisk betydelse och därmed inverka på kulturen (Salzer-Mörling, 2014; Schein 2010; Alvesson & Sveningsson 2007). Att ledare har en central roll för skapandet av kultur framhålls även av Mellner (2018) som beskriver att ledare har en viktig roll som förebilder och normskapare.

Schein (2010) framhåller att det ledare väljer att fokusera på är en faktor som kan påverka organisationskulturen. Genom att ledare kontinuerligt mäter specifika saker, belönar särskilda beteenden eller kontinuerligt belyser vissa sakfrågor kan det påverka kulturen i en organisation. Det ledaren fokuserar på, sänder således signaler till de anställda (ibid.). Det är inte enbart det en ledare fokuserar på som påverkar kulturen utan också det motsatta, nämligen det ledare inte fokuserar på. När en ledare inte ingriper i vissa situationer eller inte fokuserar på vissa faktorer sänder även det signaler till medarbetarna (Schein 2010; Alvesson & Sveningsson, 2007). Ledarnas påverkan på kulturen i en organisation kan således ske både medvetet och omedvetet (Schein, 2010).

2.3 Ledarskap

2.3.1 Ledarskap som en process

Ledarskap är ett populärt men komplext forskningsområde (Alvesson & Sveningsson, 2010). Mycket forskning har bedrivits om ledarskap, trots det är det svårt att finna konsensus kring dess innebörd (Pfeffer, 1977). Alvesson och Sveningsson (2010) framhåller att traditionell ledarskapsforskning har lagt stor vikt vid ledaren som person. Ledarens egenskaper och agerande har varit i fokus. Efterföljarna har betraktats som passiva och kontextens betydelse har marginaliserats. Det har bidragit till att kritik riktats mot att forskningen varit för ledarcentrerad (ibid.).

Alvesson och Sveningsson (2010) beskriver att det idag är vanligt att studera ledarskap som processer. Det processuella perspektivet på ledarskap betonar att den enskilda ledaren har begränsat handlingsutrymme. Ledarskap skapas i relation mellan människor i en social process. I ett processperspektiv på ledarskap inbegrips sammanhangets och tolkningars betydelse för ledarskap (ibid.).

2.3.2 Medledarskap

Medledarskap är en ledarskapsteori vars idéer går att koppla till det processuella perspektivet på ledarskap. Tengblad (2009) beskriver att det är en ledarskapsteori som utvecklats ur svensk och skandinavisk organisationsfilosofi. Teorin är relativt ny, men har fått stor uppmärksamhet i svenskt arbetsliv. I medledarskap är medarbetare aktiva och ansvarstagande. Allvin med flera (2006) betonar att dagens gränslösa arbetsliv har gått från extern till intern reglering, vilket

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

Medledarskap bygger på idén att medarbetare är med och skapar ledarskap (Andersson & Tengblad, 2014). Den formella ledaren har fortfarande en viktig roll, men ledarskapet bygger på att den formella ledaren och medarbetarna samspelar. Teorin möter därmed den kritik som enligt Alvesson och Sveningsson (2010) riktats mot den traditionella ledarskapsforskningens ensidiga fokus på den formella ledarens roll. Andersson och Tengblad (2014) framhåller att medledarskap betonar att relationen mellan den formella ledaren och medarbetarna kännetecknas av ett ömsesidigt beroende. För att ett framgångsrikt ledarskap ska utvecklas krävs därmed att dessa parter samverkar och samarbetar.

Tengblad (2009) framhåller att en viktig del av utvecklandet av medledarskap är att alla i en organisation tar ansvar för skapandet av en trivsamt arbetsplats. Det innebär att såväl medarbetare som chefer måste ta ansvar och agera respektfullt och ansvarstagande gentemot varandra. I linje med det framhåller Andersson och Tengblad (2014) vikten av att ta ansvar för verksamheten som helhet. Det är därmed inte tillräckligt att medarbetare enbart är skickliga och framgångsrika yrkesutövare.

Andersson och Tengblad (2014) framhåller att de använder medledarskap som en beteckning på ett utvecklat medarbetarskap. I kommande delar av denna studie, när hänvisning sker till detta perspektiv på ledarskap, kommer medledarskap att användas. Det ämnar skapa tydlighet och minska risken för missförstånd.

2.3.3 Medarbetarskapshjulet

För att beskriva centrala delar för utvecklandet av medledarskap redogör Andersson och Tengblad (2014) för fyra begreppspår som utgör grunden i den modell som heter medarbetarskapshjulet som har utformats av Hällsten och Tengblad (2006). Begreppspåren är följande: *förtroende & öppenhet*, *gemenskap & samarbete*, *engagemang & meningsfullhet* samt *ansvarstagande & initiativ förmåga*. Andersson och Tengblad (2014) beskriver att framställningen av begreppspåren som ett hjul ämnar symbolisera att de är beroende av varandra. Samtliga begreppspår måste således beaktas för att ett framgångsrikt medledarskap ska utvecklas.

Det första begreppspåret är *förtroende och öppenhet*. Andersson och Tengblad (2014) beskriver att förtroende handlar om att ge tillit till någon du inte kan kontrollera. För att förtroende ska utvecklas är det viktigt med öppenhet mellan chefer och medarbetare.

Andersson och Tengblad (2014) beskriver att *gemenskap och samarbete* är centralt för utvecklandet av medledarskap. För att medledarskap ska utvecklas krävs att medarbetare och chefer känner tillhörighet och arbetar tillsammans. Vidare framhåller Andersson och Tengblad (2014) att chefer har ett viktigt ansvar i att säkerställa och skapa förutsättningar för samarbete inom arbetsgruppen. I linje med detta framhåller Tengblad (2009) att chefer måste arbeta för att förankra mål som alla i gruppen är beredda att arbeta mot. Gemenskap kan främjas genom att verksamheten på regelbunden basis genomför sociala aktiviteter.

Hjulets tredje begreppspar är *engagemang och meningsfullhet* (Andersson & Tengblad, 2014). Det är viktigt att medarbetare och chefer känner engagemang och delaktighet i verksamhetens arbete. Andersson och Tengblad (2014) understryker vikten av att chefer arbetar för att finna vad som engagerar den enskilde medarbetaren, vilket är viktigt eftersom människor engageras av olika saker. Vidare framhåller Andersson och Tengblad (2014) att en viktig del i detta är utvecklandet av personliga relationer som främjar chefers förståelse för medarbetarna.

Det sista begreppsparet som Andersson och Tengblad (2014) redogör för är *ansvar och initiativtagande*. Människor har olika förhållningssätt till ansvar. En del tycker det är positivt, medan andra tycker att det är påfrestande. Det är viktigt att den formella ledaren har insikt i hur medarbetare reagerar på ansvar och hjälper dem att finna en passande ansvarsmängd. Det är först då medarbetare kan utveckla ett positivt initiativtagande.

Dialog lyfts av Tengblad (2009) fram som centralt för utvecklandet av ett framgångsrik medledarskap. Dialoger är därmed viktiga för hjulets samtliga delar. Det är både viktigt med dialoger mellan medarbetare och chef, men även medarbetare emellan. Tengblad (2009) betonar även vikten av att chefer och ledare vågar lyfta fram och bearbeta utmanande frågor och problem som verksamheten står inför.

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

Detta kapitel har bidragit till insikt kring ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv. Utifrån teorierna framgår tre områden som är viktiga att beakta för att förstå ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv. De tre delarna är som följer: gränskontroll, kultur och medledarskap.

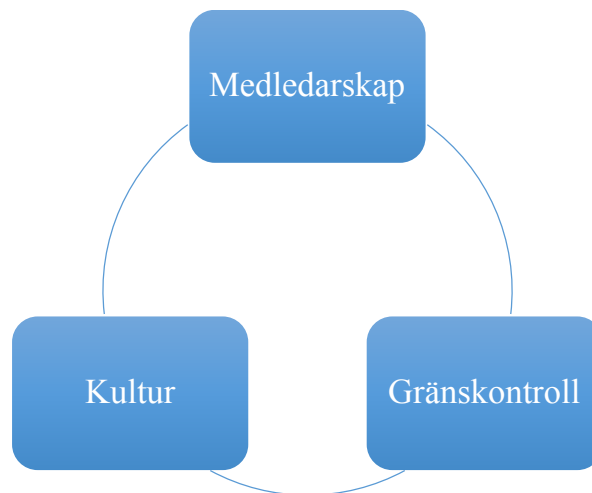
Det är viktigt att människor upplever kontroll över sin gränssättning, vilket benämns gränskontroll (Mellner, 2016). I dagens gränslösa arbetsliv ökar kraven på att individer själva upprättar en fungerande balans mellan hem och arbete (Allvin m.fl., 2006). Gränssättning är en intersubjektiv aktivitet, vilket innebär att gränssättningen 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).

Det är viktigt att ledare arbetar för att främja anställdas möjligheter att uppleva gränskontroll (Kossek, 2016). Det är därför betydelsefullt att de utvecklar en förståelse för såväl sina som sina kollegors gränssättning. Ledare bör lyfta fram frågor om gränskontroll i samtal med de anställda samt tydliggöra för sina förväntningar kring gränsdragning (Kossek, 2016; Mellner, 2015). I medledarskap betonas att det inte enbart den formella ledaren som har en viktig roll för utvecklandet av ledarskap. I detta perspektiv framhålls att den formella ledaren och medarbetarna är beroende av varandra, vilket betonar vikten av att parterna samarbetar (Andersson och Tengblad, 2014). Utifrån detta perspektiv skapas och utvecklas således

ledarskap som främjar individers möjligheter att uppnå gränskontroll av den formella ledaren och medarbetarna tillsammans. För att utveckla detta ledarskap är följande begreppspar centrala: *förtroende & öppenhet, gemenskap & samarbete, engagemang & meningsfullhet* samt *ansvarstagande & initiativförmåga* (Andersson & Tengblad, 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 beskrivs 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 gränslöst arbetsliv. Studien bygger på tolkningar av ledares och medarbetares uppfattningar om gränslöst arbete och utgår därmed från ett hermeneutisk synsätt. Patel och Davidson (2011) förklarar att hermeneutik kan beskrivas som tolkningslära. I linje med hermeneutisk forskning utgår de tolkningar som görs i studien från vår subjektiva förförståelse (ibid.).

Gränslöst arbete är förknippat med såväl positiva som negativa associationer. Baserat på människors erfarenheter, personliga preferenser samt faktorer i människors omvärld kan åsikterna och uppfattningarna kring fenomenet skilja sig åt. I studien används därför en kvalitativ forskningsmetod, vilket enligt Lind (2014) främjar en djupgående förståelse och ett flerdimensionellt synsätt.

Patel och Davidson (2011) beskriver att det empiriska materialet kan relateras till teori genom induktion, deduktion eller abduktion. I denna studie tillämpas en abduktiv ansats, vilket kan beskrivas som en kombination av en induktion och deduktion. Arbetet med studien inleddes med inläsning, filmer och samtal med personer kunniga inom området. Det lade grunden för en initial kunskap om tidigare forskning kring gränslöst arbete. Tidigt i processen tydliggjordes behovet av teorier som förklarar hur människor upprättar gränser mellan arbete och privatliv. Detta eftersom gränslöst arbete bidrar till att den traditionella uppdelningen mellan arbete och privatliv blir diffus. Under det inledande arbetet med denna studie erhöles även en förståelse för att kultur är en faktor som påverkar människors gränssättning, vilket gjorde att vi förstod behovet av att finna teorier som behandlar kultur. Det var svårare att initialt bestämma vilken ledarskapsteori som skulle användas som grund för att förstå ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden. I takt med att studiens intervjuer genomfördes framkom att en viktig faktor i dagens gränslösa arbetsliv är att människor är ansvarstagande och självständiga. Den teoretiska referensramen kompletterades därför med teorin om medledarskap som bygger på aktiva medarbetare. Den samlade bedömningen är därför att en abduktiv ansats har tillämpats i denna studie.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Kvalitativa intervjuer

Det empiriska datamaterial som utgör grund för studien består av primärdata som genererats genom kvalitativa intervjuer. Kvalitativa intervjuer möjliggör för djupgående och detaljerade beskrivningar av företeelser (Patel & Davidson, 2011). För att kunna tolka och därmed öka förståelsen för ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv krävs ingående information om respondenternas erfarenheter, åsikter och uppfattningar om gränslöst arbete. Det legitimerar valet av djupgående kvalitativa intervjuer.

3.2.2 Val av organisationer och respondenter

I studien intervjuades 15 personer från tre företag, 7 personer från ett globalt teknikföretag, 5 personer från ett kommunalt företag samt 3 lärare och forskare från en enhet på ett svenskt universitet. Valet att intervju respondenter från tre företag syftade till att erhålla åsikter från människor verksamma inom olika branscher och i olika typer av företag, vilket ämnade ge en bredare förståelse för uppfattningar och åsikter kring gränslöst arbete. Samtidigt har studien inte tagit hänsyn till företag och bransch i resultat och analys. Det berodde dels på anonymitetsskäl, dels på att det huvudsakliga syftet med studien är att studera gränslöst arbete som fenomen. Studien kan beskrivas som en fallstudie kring ämnet gränslöst arbete, där syftet är att undersöka ledarskapets roll för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv. Bryman och Bell (2017) framhåller att fördelen med en fallstudie är att den möjliggör för en djupgående och detaljerad insyn i det fall som undersöks.

Valet av organisationer utgick från ett målstyrt urval. Det är en urvalsmetod där urvalet bestäms utifrån hur väl de som ingår i urvalet kan bidra till att öka förståelsen för det studien har för avsikt att studera (Bryman & Bell, 2017). Inledningsvis kartlades företag där vi bedömde att de anställda kan arbeta flexibelt samt där vi hade möjlighet att kontakta personer som skulle kunna hjälpa oss att komma i kontakt med fler personer på deras respektive arbetsplatser. Initialt kontaktades 5 personer. Tre återkom med besked om att det fanns möjlighet för intervjuer. För att komma i kontakt med respondenterna tillämpades ett snöbollsurval. Snöbollsurval innebär att ett fåtal personer kontaktas och urvalet växer i takt med att de rekommenderar eller föreslår andra personer (Denscombe, 2018). Urvalet representerades av både män och kvinnor. Både ålder och erfarenhet varierade bland respondenterna. Att intervju respondenter i olika åldrar och med olika erfarenhet ansågs viktigt då upplevelsen av gränslöst arbete skulle kunna skilja sig beroende på i vilket skede i livet människor befinner sig eller baserat på hur länge människor arbetat i en organisation.

Respondenter	Roll
Karl	Medarbetare
Stina	Chef
Kim	Medarbetare
Klas	Medarbetare
Stefan	Medarbetare
Tina	Medarbetare
Christine	Medarbetare
Sara	Medarbetare
Lina	Chef
Erik	Medarbetare
Anders	Medarbetare
Elin	Medarbetare
Maria	Medarbetare
Klara	Medarbetare
Kerstin	Chef

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

Strukturering och standardisering är två centrala begrepp som är viktiga att beakta vid intervjuer (Denscombe, 2018; Patel & Davidson, 2011). Strukturering handlar om vilken frihet respondenten ges att svara på de frågor som ställs. Standardisering handlar om i vilken utsträckning frågorna är lika mellan intervjuerna som genomförs (ibid.). För att skapa goda förutsättningar för tematisering och analys av det empiriska materialet utgick intervjuerna från en på förhand utformad intervjuguide (se Bilaga 1). Under intervjuerna med cheferna kompletterades intervjuguiden med ett antal kompletterande frågor. Vidare var intervjuguiden allmänt utformad och indelad i teman. Guiden bidrog till att intervjuerna uppnådde viss grad av standardisering, vilket främjade jämförbarheten mellan intervjuerna. Respondenterna gavs stort svarsutrymme inom ramen för intervjuguidens teman, vilket innebar att intervjuerna hade en låg grad av strukturering. Samtliga teman behandlades under varje intervju, men frågorna anpassades och ordningen ändrades i takt med att intervjun fortlöpte. Samtliga frågor behandlades således inte under alla intervjuer. Frågorna fungerade primärt som ett stöd i intervjusituationen. Intervjuer som utgår från en på förhand utformad guide med teman benämns semi-strukturerade intervjuer (Patel & Davidson, 2011). Friheten att anpassa såväl

ordning som utformning på frågorna under intervjun bidrog till att intervjuerna fortlöpte naturligt.

En fördel med att utgå från teman och därmed eftersträva hög grad av flexibilitet i intervjusituationen var att intervjuerna kunde ta nya riktningar. Bryman och Bell (2017) beskriver att det kan bidra till en ökad förståelse för vad respondenten anser viktig och relevant. Vid analysen av studiens empiriska material kunde därför faktorer som inte uttrycktes explicit tas i beaktning. Det kunde exempelvis handla om hur länge respondenterna valde att tala om vissa ämnen samt teman som respondenterna återkommande återgick till. Dessa faktorer hade stor betydelse för tolkningen av respondenternas svar.

3.2.4 Pilotintervju

Patel och Davidson (2011) framhåller att pilotintervjuer fungerar som en god förberedelse inför intervjuer. I denna studie genomfördes en pilotintervju. Lärdomarna från pilotintervjun bidrog till att intervjuguiden utvecklades. Pilotintervjun bidrog därmed till en förbättring av studiens träffsäkerhet, vilket enligt Lind (2014) handlar om hur väl studien undersöker det den har för avsikt att undersöka. Det empiriska material som genererades under pilotintervjun redogörs inte för i denna studie. Pilotintervjun var primärt en förberedelse inför denna studies intervjuer.

3.2.5 Genomförande av intervjuerna

Intervjuerna inleddes med frågor om respondentens titel, arbetsuppgifter och tid i verksamheten. I slutet av intervjun fick respondenten möjlighet att kommentera intervjun samt ställa frågor. Patel och Davidson (2011) beskriver att det är vanligt att intervjuer inleds och avslutas med neutrala frågor. I inledningen av intervjun redogjordes för särskilda begrepp såsom gränslöst arbete och gränshantering. Detta för att tydliggöra för respondenterna hur begreppen definieras i denna studie. Vikten av att frågor som ställs under intervjuer är tydliga betonas av såväl Patel och Davidson (2011) som Bryman och Bell (2017). Säkerställandet av att respondenterna hade en tydlig uppfattning om begreppens innebörd, ökar möjligheterna att studien undersöker det den har för avsikt att undersöka, vilket Lind (2014) benämner träffsäkerhet.

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.

Alvesson (2003) betonar vikten av att betrakta intervjuer som sociala aktiviteter. Det är därför viktigt att ta hänsyn till att situationen kan påverka de svar som respondenter ger. Att respondenterna kände sig bekväma och trygga var därför av hög prioritet i denna studie. Kopplat till detta resonemang framhåller Bryman och Bell (2017) att det är viktigt att ta hänsyn till på vilken plats intervjuer genomförs. Intervjuerna med det globala teknikföretaget genomfördes i ett konferensrum på företagets kontor under en och samma dag. Intervjuerna

med de anställda på det kommunala företaget och avdelningen på universitet genomfördes på respondenternas kontor, under olika dagar. Samtliga respondenter gavs möjlighet att påverka platsen för intervjun. Det främsta kriteriet för val av plats för intervjuerna från vår sida var att platsen skulle vara avskild från respondenternas kollegor och chefer. Det var särskilt viktigt i denna studie eftersom flera teman och frågor som behandlades under intervjuerna kan uppfattas som känsliga exempelvis frågan om hur respondenterna upplever att deras chefer påverkar deras förhållningssätt till tillgänglighet. Om valet av plats för intervjuerna inte hade tagits i beaktande skulle det kunnat leda till att respondenterna upplevt stress över att kollegor eller chefer skulle kunna höra hur de besvarade de olika frågorna. Det skulle kunna bidra till mindre ärliga svar och därmed påverka denna studies kvalitet och trovärdighet. Dessutom skulle det kunnat utmana anonymiteten som utlovades till respondenterna.

Innan intervjuerna startade fick respondenterna ge sitt medgivande till att intervjuerna spelades in. Alla intervjuer utom en spelades in. Intervjuerna genomfördes under en veckas tid, därför var det till stor nytta att ha möjlighet att ta del av intervjuerna igen. Inspelningen gjorde det även möjligt att transkribera materialet. Patel & Davidson (2011) framhåller att det är viktigt eftersom det bidrar till att materialet kan återges mer exakt. Att transkribera bidrog till studiens autenticitet, som enligt Lind (2014) handlar om att det underlag som används i studien är äkta. Transkriberingarna gjorde det enklare att gå tillbaka och granska att de delar som användes inte misstolkats eller tagits ur sitt sammanhang. Dessutom bidrog det till att citaten kunde återges med större precision.

Inspelning medför risk för att den som intervjuas ger mindre spontana svar (Lind, 2014). Innan studien meddelades respondenterna om att deras medverkan var anonym, vilket troligen minskade denna risk. Alvesson (2003) beskriver att respondenter kan vilja ge en extra god bild av sig själva och den organisation de företräder. Att utesluta risken att respondenter ger en förskönad bild av sig själva är svårt, men genom att initialt meddela respondenterna om att både verksamhetens namn och deras egna namn skulle fingeras i den färdiga studien minskade troligtvis denna risk.

Båda författarna till denna kandidatuppsats medverkade under samtliga intervjuer. Bryman och Bell (2017) beskriver att det finns för- och nackdelar med det. När flera personer genomför en intervju kan det minska känslan av att det är en intervju och bidra till en ökad känsla av öppen dialog. Samtidigt kan det bidra till att den som intervjuas kan känna sig mer pressad (ibid.). Denna information beaktades noga innan genomförandet av intervjuerna. Baserat på det faktum att transkribering och ljudinspelning inte inbegriper faktorer såsom kroppsspråk samt stämning under intervjuer (Patel & Davidson, 2011; Bryman & Bell, 2017) fattades beslutet att vi båda skulle medverka under intervjuerna.

I takt med att studiens 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.

De slutgiltiga teman som valdes var: *Möjligheter med gränslöst arbete, Utmaningar med gränslöst arbete, Individens gränshantering, Förväntningar, Egna drivkrafter, Kultur, Ansvar & förtroende, Direktiv & policy, Dialog & samtal* samt *Samarbete & gemenskap*. För att skapa tydlighet i redovisningen av det empiriska materialet kategoriserades dessa teman in under tre huvudkategorier. Huvudkategorierna var: *Upplevelsen av gränslöst arbete, Faktorer som påverkar gränslöst arbete* samt *Ledarskapets roll i gränslöst arbete*. Huvudkategorierna är tydligt förankrade till studiens syfte och frågeställningar.

Kontinuerligt under transkriberingen av det inspelade materialet uppkom idéer och tankar som ansågs relevanta och intressanta för studiens analys. Tankarna antecknades löpande i ett separat dokument, vilket Patel och Davidson (2011) framhåller som viktigt för den efterföljande analysen. På detta sätt blev bearbetningen av studiens insamlade empiriska material en kontinuerlig analys av innehållet. De tankarna som antecknades var till stor nytta vid utformandet av studiens analysdel.

3.4 Avgränsningar

Vad som utgör hållbara arbetsförhållanden kan definieras på många olika sätt. Vi är medvetna om att den definition som används i denna studie kan ifrågasättas av andra definitioner. För att skapa tydlighet samt avgränsa studien används gränskontroll som definition på hållbara arbetsförhållande. Gränskontroll, som redogörs för i avsnitt 2.1.2, beskrivs av Mellner (2016) som den kontroll som individer upplever sig ha över sina gränssättningar. Gränskontroll är viktigt för att uppleva psykologisk avskildhet, vilket enligt Sonnentag (2012) främjar välmående och minskar risken för utmattning.

Ledarskap är ett begrepp kring vilket det är svårt att finna konsensus (Pfeffer, 1977). För att studera ledarskap och dess betydelse för skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv anser vi det legitimt att välja ett perspektiv att utgå från. I detta fall har avgränsningen gjorts till de perspektiv på ledarskap som benämns medledarskap (se exempelvis Andersson & Tengblad, 2014).

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 intervjuens 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.

Nackdelen med valet av att tillämpa ett snöbollsurval var att det bidrog till att urvalet representerades av något fler kvinnor än män. Studien ämnar inte urskilja skillnaden mellan män och kvinnor, därför ansågs detta inte som ett problem. Det är ändå viktigt att ta detta i beaktande.

3.6 Forskningsetik

Etiska aspekter är aktuella och viktiga i all typ av forskning (Lind 2014). Vetenskapsrådet (u.å.) har utformat fyra krav som är viktiga att beakta vid vetenskaplig forskning. Kraven är som följer: *Informationskravet*, *Samtyckeskravet*, *Konfidentialitetskravet* samt *Nyttjandekravet*.

I början av intervjuerna redogjordes för syftet med studien samt intervjuguidens huvudtema, 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 frivilligt 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.

I studien har etiska överväganden varit en central del av forskningsprocessen. Den interna anonymiteten togs återkommande i beaktande. Bryman och Bell (2017) framhåller vikten av att forskningen inte får bidra till att respondenter tar skada. Denna studie bygger på intervjuer med relativt få respondenter från respektive arbetsplats. Det har därför varit viktigt att ta hänsyn till att respondenternas svar inte ska gå att härleda till respektive respondent av deras kollegor. Det bidrog till vi avstod från att använda vissa citat samt att vi i studien inte redogör för på vilken arbetsplats respektive respondent arbetar. För att ta hänsyn till den externa anonymiteten redogör inte studien ingående för information om de företag som ingår i studien samt var företagen är verksamma. I processen har därmed aktiva avväganden gjorts mellan etiska hänsynstaganden och transparensen i forskningsprocessen.

4. Empiri

Studiens empiriska resultat delas in i tre huvudområden: *Upplevelsen av gränslöst arbete*, *Faktorer som påverkar gränslöst arbete* samt *Ledarskapets roll i gränslöst arbete*. Dessa huvudområden är i sin tur uppdelade i följande teman: *Möjligheter med gränslöst arbete*, *Utmaningar med gränslöst arbete*, *Individens gränshantering*, *Förväntningar*, *Egna drivkrafter*, *Kultur, Ansvar & förtroende*, *Direktiv & policy*, *Dialog & samtal* samt *Samarbete & gemenskap*.

Citaten som redovisas i detta kapitel har för avsikt att bidra till ökad förståelse för hur och på vilket sätt respondenterna uttryckte sig. Respondenternas namn är fingerade.

“Respondenterna” används som beteckning när flera av de intervjuade uttryckte liknande resonemang. “Chef” respektive “medarbetare” används för att belysa skillnader mellan dessa grupper.

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 kollegor. Det framhölls bland annat av Sara.

Vi sitter ju i ganska öppna landskap och det är klart att det stör ju. När man sitter på plats är det lätt att fråga kollegor någonting. Sitter jag hemma får jag ju chatta eller ringa någon och då är ju startsträckan lite längre och man stör ju mindre.

4.1.2 Utmaningar med gränslöst arbete

Flera respondenter 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 respondenter 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 respondenter 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.

Det händer ju en del när man är på arbetet också, man hör saker när man står vid kaffemaskinen och småpratar lite och så. Aha ska det göras, så snappar man upp det. Aha där är ett problem, vad ska vi göra med det? De bitarna, så det är ju inte bara det sociala utifrån trevlighet, utan även hur snacket går och det får man ju inte om man sitter hemma.

4.1.3 Individers gränshantering

De flesta respondenter visste hur de föredrog att upprätta gränsen mellan arbete och privatliv. Flera respondenter uppgav att deras arbete och privatliv ofta sammanvävdes, vilket de generellt upplevde som positivt. Färre respondenter uttryckte att de föredrog att strikt särhålla arbete och privatliv. Det var ingen av respondenterna som renodlat integrerade eller segmenterade arbete och privatliv. Ett tydligt exempel på det framgår av det som uttrycktes av Elin som tyckte om att integrera arbete och fritid. Elin framhöll att hon arbetade hemma på kvällar. Inom ramen för denna integrering valde hon att begränsa sig till att enbart arbeta tills dess att laddningen på datorn tog slut. Det omvända gällde för respondenten Stefan. Stefan föredrog att segmentera, vilket tog sig uttryck i att han stängde av sin jobbmobil 16:30. Samtal efter det kopplades till företagets växel. Samtidigt uttryckte Stefan senare i intervjun att han ibland valde att svara på samtal även på sin fritid.

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 gränslöst 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 semestrar. I linje med medarbetarnas svar, uttryckte de intervjuade cheferna att arbete 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 semestrar. 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 i 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, hen tycker ju inte att hen har lagt förväntningar på mig att jobba kvällar och helger men samtidigt tror jag inte hen förstår att när hen 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 helger kunde skapa förbistring, 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.

Det finns väldigt många projekt och saker man vill hoppa på. Tillslut växer allting och så blir det så att det går in över fritiden. Så det är nog det som kan vara faran. Sedan går det in över helger och kvällar och så. För att man har lovat att leverera.

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 det som en av de främsta anledningarna till varför hon valde att läsa mail det första hon gjorde på morgonen och det sista hon gjorde innan hon somnade. Tina framhöll även att det grundade sig i en vilja att prestera bra.

Jag tror det hänger ihop med mitt egna kontrollbehov tänker jag. Att jag vill veta vad som händer eller inte händer tror jag framförallt. Och också att, inte bara ett kontrollbehov utan någonstans i grund och botten ställer jag nog ganska höga krav på mig själv att jag ska göra ett bra jobb och för att kunna göra ett bra jobb behöver jag ha lite koll.

4.2.3 Kultur

Respondenterna var eniga om att kultur kunde påverka hur deras kollegor valde att arbeta flexibelt. De var inte lika eniga kring 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 respondenter 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 oj, 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 någonting 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.

Så där tror jag man måste tänka lite utifrån person, så att man kanske inte mailar vissa jobbmail vissa tider eller så. Jag tror att det kommer att bli mer så framåt, vi kommer ha mer tydliga gränser. Man måste ju liksom ta hänsyn till de som inte tycker att det är bra. Här är det viktigt att vi kollegor samtalar med varandra och ökar vår uppfattning om varandras arbetsätt.

4.3. Ledarskapets roll i gränslöst 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 funkade bra, ”vad har inte det?”. Vi har ju vissa prestationsverktyg och så, men jag hade velat ha mer dialog också.

4.3.4 Samarbete och gemenskap

De intervjuade cheferna beskrev att möjligheterna att arbeta gränslöst stundtals bidrog till svårigheter att balansera individens frihet med gruppens samhörighet och samarbete. Chefen Stina framhöll att de kunde bidra till svårigheter eftersom vissa medarbetare ofta arbetade och löste problem tillsammans på kontoret, medan andra arbetade enskilt på andra platser. När de anställda som inte brukade arbeta på den gemensamma arbetsplatsen kom till kontoret hade de missat det som andra arbetat med. Problematiken menade Stina var att hon eftersträvade ett starkt team som kunde arbeta tillsammans. Hennes upplevelse var dock att det i vissa lägen konkurrerade med individernas frihet. I syfte att främja samarbetet på arbetsplatsen hade verksamheten nyligen infört regelbundna möten en gång per vecka. Nedan citat redogör för Stinas resonemang.

Det händer ju att personer eller individer i gruppen inte ser varandra på veckor. Några ses oftare och så där, medan några inte är här alls. Då går det ju ut över teamet. Jag vill ju ha ett team som kan jobba ihop och samarbeta.

Respondenterna var eniga om att gränslöst arbete ställer krav på att individer är disciplinerade, ansvarsfulla och strukturerade. Flera respondenter uttryckte dock att även om de själva var strukturerade och ordningsamma var det inte alltid tillräckligt. De framhöll att individen är beroende av att det i verksamheten finns en tydlig struktur samt tydliga yttre ramar att förhålla sig till. Maria beskrev att det är viktigt att anställda vet vad som är målet, vilka arbetsuppgifter som är nödvändiga samt vilket jobb som krävs för att målet ska uppnås. I linje med Marias resonemang uttryckte Kim vikten av struktur och tydlighet kring arbetsuppgifter och mål. Hon gjorde en jämförelse med hennes tidigare arbetsplats där hon upplevt problem med att finna en fungerande balans mellan arbete och privatliv. Kim förklarade: ”*Och strukturen, de hade ingen arbetsmetodik när jag började arbeta där. Alla jobbade inte likadant. Det kan vara en hönsgrädd, missförstå mig rätt. Alltså att alla jobbar olika, men man måste ändå jobba mot samma mål*”.

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 gränslöst arbete påverkar individens gränsdragning mellan arbete och privatliv. Det utgör grund för kapitlets 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

Denna studie visar att gränslösa arbetsmöjligheter bidrar till att människor måste ta större ansvar för att upprätta en fungerande gräns mellan arbete och privatliv. Av studien framgår att de intervjuade respondenterna hade tydliga preferenser för hur de föredrog att definiera denna gräns. Vilka preferenser de hade varierade. Det ligger i linje med det som framhålls av Nippert-Eng (1996), nämligen att gränsdragningen mellan arbete och privatliv skiljer sig mellan människor. Människors preferenser avseende gränssättning kan placeras längs ett kontinuum med total segmentering i ena änden och total integrering i den andra (ibid.). Av studien framgår att de flesta respondenter föredrog en integrerad strategi, vilket innebär att arbete och fritid sammanvävs (Mellner, 2014; Campbell Clark, 2000; Nippert-Eng, 1996; Ashforth m.fl, 2000).

Studien visar att i syfte att upprätthålla den gränsdragning individer föredrar tillämpas olika tekniker och praktiker. Det stämmer överens med det som framhålls av Nippert-Eng (1996), nämligen att gränssättning inte är någonting statiskt. Upprättandet av gränser kräver ett aktivt gränsarbete. I denna studie tog det sig bland annat uttryck i att respondenterna upprättade tidsmässiga begränsningar i form av att arbete enbart bedrevs till en viss tid. Det kunde även handla om psykologiska gränsdragningar i form av att arbete hemma tilläts, men enbart tills dess att laddningen på datorn tog slut. Dessa tekniker främjade individernas gränsdragning och förtydligade gränsen mellan arbete och privatliv. Campbell Clark (2000), Aronsson (2018) samt Ashforth med flera (2000) framhåller att upprättandet av gränser syftar till att tydliggöra var domäner börjar och slutar, vilket ämnar skapa ordning och struktur i människors omgivning. Det ligger således i linje med det som framkom av denna studie.

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

De externa faktorer som utmanade respondenternas gränsdragningen 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

förväntningarna bidrog till att respondenterna upplevde att omgivningen förväntade sig att de skulle agera på ett visst sätt. Eftersom förväntningarna var implicita och därmed outtalade var de inte alltid förankrade i en reell förväntan hos den andra parten. Detta resonemang går att koppla till det som Campbell Clark (2000) och Mellner (2014) beskriver, nämligen att gränssättning är en intersubjektiv aktivitet, vilket innebär att gränser upprättas i samspel med omgivningen.

Denna studie tydliggör att det inte enbart är externa faktorer som utmanar individers prefererade gränssättning, 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.

Sammanfattningsvis påverkar både externa- och interna faktorer människors möjligheter att uppleva kontroll över sina gränser. Människors upplevda kontroll över sin gränsdragning benämns av Mellner (2016) gränskontroll. I denna studie används det som definition på hållbara arbetsförhållanden. Att uppleva kontroll över sin gränssättning är viktigt, vilket bland annat framhålls av Sonnentag (2012) som beskriver att det bland annat är förknippat med minskad risk för utbrändhet, ökat välbefinnande samt förbättrad arbetsprestation. Baserat på det som beskrivs ovan är det legitimt att beskriva gränskontroll som eftersträvansvärt för såväl individ som företag.

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 arbetets utförande som upprättandet av en fungerande balans mellan hem och arbete.

I denna studie tydliggjordes att frihet och ansvar ökade respondenternas möjligheter att uppnå balans mellan arbete och privatliv eftersom de själva kunde disponera och organisera sitt arbete såsom de ville. Detta så länge de utförde arbetsuppgifterna som avtalats. Det som framkommer av denna studie ligger i linje med det som Allvin med flera (2006) förklarar, nämligen att dagens arbetsliv har ökat individers frihet och autonomitet, samtidigt som det ställer ökade krav på individer. Friheten och ansvaret respondenterna tilldelades möjliggjorde för samstämmighet mellan deras önskade gränsdragning och omgivningens krav, vilket Kreiner med flera (2009) benämner kongruens. Det främjade respondenternas upplevelse av kontroll över sina gränssdragningar, vilket av Mellner (2016) benämns gränskontroll.

Ansvar och frihet är viktigt, men denna studie visar att det är inte en rättighet utan en möjlighet. Förtroende är centralt för tilldelningen av ansvar. Andersson och Tengblad (2014)

beskriver att förtroende är en viktig del i det perspektiv på ledarskap som benämns medledarskap. Förtroende definieras av Andersson och Tengblad (2014) som tillit till någon du inte har kontroll över. Av denna studie framgår att förtroende måste byggas upp med tiden och förtjänas.

Denna studie visar därmed att det är viktigt att tilldela medarbetare frihet och ansvar eftersom det främjar deras möjligheter att uppleva kontroll över sin gränssättning. Samtidigt belyser studien det ömsesidiga beroende som finns i relationen mellan chefer och medarbetare, vilket påverkar om tilldelningen av ansvar är möjlig. Att den formella ledaren och medarbetarna är beroende av varandra för att ett framgångsrikt ledarskap ska utvecklas framhålls av Andersson och Tengblad (2014) som en central del i medledarskap. I denna studie var det påtagligt eftersom medarbetarnas möjlighet att erhålla frihet och ansvar och därmed öka sina möjligheter att uppleva gränskontroll, byggde på att de tilldelades detta av den formella ledaren. För att den formella ledaren å sin sida både skulle tillgodose individens och verksamhetens behov krävdes att cheferna hade förtroende för att de anställda klarade av att förvalta ansvaret. I linje med det som Andersson och Tengblad (2014) beskriver som viktigt i medledarskap, bygger således ett ledarskap som främjar individens möjligheter att uppnå gränskontroll på att relationen mellan medarbetare och den formella ledaren kännetecknas av tillit och förtroende.

5.2.2 Yttre ramar och gemensamma mål som grund för gränskontroll

Denna studie visar att flexibla arbetsmöjligheter ställer stora krav på att individer är disciplinerade och klarar av att ta ansvar för sitt arbete. Det betonas även av Allvin med flera (2006) som beskriver att dagens arbetsliv har gått från extern till ökad intern reglering. Av denna studie framgår samtidigt att det inte alltid är tillräckligt att individer uppfyller dessa kriterier för att de ska uppleva gränskontroll. Studien visar att även om flera respondenter beskrev sig själva som ordningsamma och strukturerade, upplevde de det svårt att finna balans mellan arbete och privatliv när det saknades tydliga yttre ramar och gemensamt förankrade mål. Tydlighet, struktur och gemensamma mål är enligt denna studie grundläggande för individens möjligheter att uppleva gränskontroll. Andersson och Tengblad (2014) framhåller att samarbete och gemenskap är centralt i medledarskap. Chefer ska möjliggöra för detta samarbete och arbeta för att förankra mål som medarbetarna är villiga att arbeta mot tillsammans (Tengblad, 2009).

Av denna studie framgår att även om samarbete 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 arbetsförhållandena 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 den gemensamma arbetsplatsen. 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 eftersträfvade 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.

Ämnat att öka samarbetet och gemenskapen inom arbetslaget hade chefen på ett av företagen infört regelbundna veckomöten en gång i veckan. Samordnande möten är därför ett exempel på hur samarbete och gemenskap, som av Andersson och Tengblad (2014) framhålls som centralt för utvecklandet av medledarskap, kan främjas i ett gränslöst arbetsliv.

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 chefers möjlighet att ”fånga upp signaler” kring de anställdas välmående som 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

Engagemang, entusiasm och vilja att prestera är enligt denna studie några av anledningarna till varför individer väljer att arbeta mer än vad som formellt förväntas. I denna studie bidrog det till att många respondenter arbetade även på sin fritid, vilket de överlag uppfattade som positivt. De tillämpade därmed vad som benämns integrerad strategi (Nippert-Eng, 1996; Mellner m.fl., 2014; Campbell Clark, 2000; Ashforth, 2000; Allvin m.fl., 2006). Andersson och Tengblad (2014) beskriver att det är viktigt att medarbetare upplever engagemang och meningsfullhet för verksamhetens uppgifter. Det är en viktig del i utvecklandet av medledarskap. Baserat på detta resonemang är det engagemang som respondenterna i denna studie beskrev avsevärt positivt och viktigt för såväl den enskilde medarbetaren som verksamheten i stort.

Engagemang är således viktigt, men baserat på denna studie kan det i ett gränslöst arbetsliv även ge upphov till svårigheter som utmanar individers gränskontroll. I studien uppgav flera av respondenterna att de stundtals upplevde det svårt att göra sig fria från arbetet när de hade för avsikt att vara lediga. Utifrån detta resonemang är det angeläget att problematisera den komplexitet som finns kopplad till engagemang i dagens allt mer gränslösa arbetsliv. Allvin med flera (2006) framhåller att gränslösa arbetsmöjligheter kan leda till att människor blir så engagerade att de har svårt att stänga av arbetet, vilket bekräftas av det som framkom i denna studie. Denna risk framhålls även av Grönlund (2007) som liknar de gränslösa arbetsmöjligheterna med en honungsfälla. I linje med detta framhåller Mellner (2018) att även om människor föredrar att tillämpa en integrerande strategi, så som respondenterna i denna studie gjorde, kan det bli för mycket. Risken är således att anställda är engagerade och upplever gränskontroll, men att arbetet på fritiden tillslut blir svårt att göra sig fri från eller ökar. Konsekvensen av det kan bli att den tidigare upplevda gränskontrollen försvinner.

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 gränssättning. 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 gränstragningarna mellan arbete och privatliv. Det är viktigt för att de ska kunna stödja medarbetarnas arbete för att uppnå gränskontroll.

Baserat på ovan resonemang är medvetenhet centralt för ledares möjligheter att stödja och hjälpa medarbetarna att uppleva gränskontroll. Medvetenhet bidrar även till att cheferna kan hjälpa anställda att er hålla en ansvarsmängd som är anpassad efter varje anställd, vilket av Andersson och Tengblad (2009) framhålls som centralt i medledarskap. De framhåller att detta är viktigt eftersom människor har olika förhållningssätt till ansvar (ibid.). På detta sätt bidrar medvetenhet till att ledare kan anpassa mängden ansvar efter hur väl de upplever att de anställda klarar av det.

Den svårighet som tydliggörs i denna studie är att såväl chefer som medarbetare var negativt inställda till begränsningar och restriktioner kopplat till deras flexibla arbetsmöjligheter. Det ger upphov till en komplex situation för den formella ledaren som återigen belyser det ömsesidiga beroende som finns i relationen mellan den formella ledaren och medarbetarna (Andersson & Tengblad, 2014). I denna situation tar det sig uttryck i att chefer har till uppgift att hjälpa medarbetarna att finna en lagom ansvarsmängd (Andersson & Tengblad, 2014) samtidigt visar denna studie att båda parter är kritiska till restriktioner och förbud. Det begränsar således den formella ledarens handlingsutrymme. Cheferna kan utifrån dessa förutsättningar tilldela medarbetare en ansvarsmängd de tillsammans kommit överens om, men i slutändan är det upp till medarbetarna att ta ansvar och säkerställa att de förhåller sig till det som avtalats.

Ett hållbart ledarskap, som främjar individers möjligheter att uppnå gränskontroll, bygger i denna situation på en konstruktiv samverkan mellan den formella ledaren och medarbetarna. Det ligger i linje med medledarskapets betoning på att ledarskap skapas av den formella ledaren och medarbetarna tillsammans samt att båda parter är beroende av varandra för att det ska vara möjligt (Andersson & Tengblad, 2014).

5.2.4 Den hållbara arbetsplatsen är ett gemensamt uppdrag

Av denna studie framgår att såväl medarbetare som chefer var överens om att chefer har en viktig roll för vilka kulturella normer som skapas på en arbetsplats. De framhöll bland annat vikten av att chefer inte bör skicka mail till anställda på kvällar eller under helger. Schein (2010) och Salzer-Mör ling (2014) framhåller att det ledare eller chefer gör sänder signaler till medarbetarna, vilket innebär att deras handlingar kan få symbolisk betydelse och påverka kulturen i organisationer. Detta framhålls även av Mellner (2018) som beskriver att den formella ledaren har en viktig funktion som förebild och normskapare. Med det som utgångspunkt kan därför ledare som skickar mail eller ringer anställda under helger eller kvällar bidra till att medarbetare uppfattar och tolkar det som att ledaren förväntar sig att de anställda ska vara tillgängliga och arbeta under dessa tider. Det kan därmed påverka de anställdas prefererade gränssättning mellan arbete och privatliv, vilket i sin tur påverkar deras gränskontroll.

Av denna studie framgår att även medarbetare skapar normer och förväntningar på arbetsplatser. Bland de intervjuade respondenterna var det få som explicit uttryckte den roll och det ansvar som medarbetarna har, men baserat på deras svar framgår att medarbetarnas beteenden och agerande hade påverkan på vilka normer och förväntningar som skapades. Av studien framgår att flera respondenter uttryckte en rädsla för att hindra eller stoppa kollegors arbete när de inte var tillgängliga. Mail som skickades av kollegor under kvällar och helger ökade denna osäkerhet och bidrog till att medarbetarna hade svårt att avgöra om mailen gällde någonting akut eller om avsändaren enbart arbetade på kvällen. Det visar således hur medarbetarnas beteende och agerande skapade normer och förväntningar om hög grad av tillgänglighet även utanför arbetstid.

Denna studie visar därmed att både den formella ledaren och medarbetare bär ett stort ansvar för skapandet av normer och förväntningar på arbetsplatser. Det förstärker vikten av det som framhålls av Tengblad (2009), nämligen att skapandet och utvecklandet av arbetsplatser där människor trivs och mår bra är ett gemensamt ansvar. Det är centralt i utvecklandet av medledarskap. Det är därmed inte enbart ett uppdrag för den formella ledaren. Vikten av att alla på en arbetsplats tar ansvar förstärks av det Schein (2010), Hofstede med flera (1990) samt Alvesson och Sveningsson (2007) framhåller, nämligen att när kultur får fäste i organisation är det lätt att de förstärks och reproduceras med tiden.

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 gränsdragningar 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 gränsdragning och den gränssättning de upplever att omgivningen förväntar sig. Individernas möjligheter att uppnå gränskontroll försvåras därmed.

5.2.5 Dialog och samtal samt vikten 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 samtalen 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 samtalen 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 välmående 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 chefers okunskap 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 färdigställas utanför arbetstid.

Dialoger framhålls som ett viktigt verktyg i utvecklandet av medledarskap (Tengblad, 2009). Precis som tidigare beskrivits, belyser denna studie att dialoger även har en viktig roll för främjandet av individers gränskontroll. I dagens gränslösa arbetsliv förstärks vikten av samtals innebörd, vilket gör att det inte är dialoger i allmänhet som är av betydelse. Det är därmed viktigt att ämnet och temat för samtalen beaktas. Mellner (2015) understryker betydelsen av att samtal mellan chefer och medarbetare uppmärksammar frågor kring gränskontroll och gränssättning.

Vikten av att beakta samtals innebörd förstärks av det som framhålls av Schein (2010), nämligen att det chefer eller ledare väljer att fokusera på och uppmärksamma sänder signaler till de anställda. Det kan därmed påverka vad som betraktas som viktigt i organisationen. Det innebär således att samtal där hälsa, gränssättning och gränskontroll uppmärksammas kan påverka verksamhetens kultur och därmed legitimera dessa frågor. Det omvända gäller det som ledare inte fokuserar på. Enligt Schein (2010) samt Alvesson och Sveningsson (2007) kan även det få symbolisk betydelse och påverka kulturen i organisationer. Risken som framgår av denna studie är således att när samtal mellan ledare och medarbetare primärt beaktar prestationsmätt och utesluter frågor om hälsa och gränskontroll, riskerar de att bli kontraproduktiva.

Baserat på det som tidigare lyfts fram i denna analys har kommunikation och dialoger en central funktion för främjandet av gränskontroll i många av de tidigare nämnda situationerna. Dialoger främjar bland annat medvetenheten kring medarbetares engagemang, deras förhållningssätt till ansvar samt deras gränstragningspreferenser. Denna studie visar att kommunikation och dialoger inte enbart är centrala för utvecklandet av medvetenhet mellan chefer och medarbetare, utan även för förståelsen mellan medarbetarna emellan. Tidigare i denna analys har hänvisning gjorts till Tengblad (2009) som betonar vikten av att alla i en organisation tar ansvar för skapandet av en trivsamt arbetsplats. I detta sammanhang betonar Tengblad (2009) vikten av respekt och ansvar. Denna studie visar att i ett gränslöst arbetsliv där människor i allt större utsträckning själva bestämmer när, var och hur arbete ska utföras, behöver respekt inte handla om att människor måste göra avkall på sina önskade gränssättningar. Respekt och ansvar handlar istället om att genom kontinuerliga dialoger om gränssättning och gränspreferenser öka förståelsen och kunskapen om varandra. Problemet ligger således inte i att maila eller ringa en kollega på kvällen eller under en helg, utan snarare att anpassa sig till *vem* som kontaktas.

6. Slutsatser

Detta kapitel inleds med en redogörelse för studiens slutsatser. De ämnar besvara hur gränslöst arbete påverkar individers gränstragning mellan arbete och privatliv samt vad ledarskap har för roll för att skapa hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv. Därefter framhålls teoretiska och praktiska implikationer av denna studie. Avslutningsvis presenteras förslag till framtida forskning.

Möjligheterna att arbeta gränslöst ställer ökade krav på att människor själva upprättar 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 gränstragningspreferenser

Denna studie visar, i linje med tidigare forskning om ledarskapets roll i gränslöst 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. Chefer och ledare bör även arbeta för att säkerställa att anställda 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.

Denna studie visar att för att ledarskap ska skapa hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv är det inte tillräckligt att enbart ta hänsyn till den formella ledaren. Av studien framgår att relationen mellan den formella ledaren och medarbetarna kännetecknas av ett ömsesidigt beroende. Den formella ledaren har därför begränsat handlingsutrymme. Skapandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv kräver därför att den formella ledaren och medarbetarna samarbetar och skapar förutsättningar för varandra. Flera av de delar som lyfts fram som centrala för utvecklandet av medledarskap, så som ansvarstagande medarbetare, förtroende i relationen mellan ledare och medarbetare samt betydelsen av samarbete och gemenskap, är även viktiga för utvecklandet av hållbara arbetsförhållanden i ett gränslöst arbetsliv.

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 medledarskapets 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 vikten av samarbete och samordning kring mål balanseras mot individers frihet och autonomitet, 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 gränssättning. Därtill belyser studien vikten av att ta hänsyn till det ömsesidiga beroende som finns i relationen mellan ledare och medarbetare, vilket betonar vikten 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 gränssättning 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 respondenter i denna studie var att respondenterna skulle ha möjlighet att arbeta gränslöst. I denna studie hade respondenterna stora möjligheter att själva styra, disponera och planera sitt arbete. Kommande studier hade därför kunnat fokusera på verksamheter där anställda har möjlighet att arbeta flexibelt, men där de i högre utsträckning måste befinna sig på den fysiska arbetsplatsen under sin ordinarie arbetstid. Det hade varit intressant att jämföra om upplevelsen av gränslöst arbete samt ledarskapets roll hade skiljt sig gentemot de resultat som framkommer av denna studie.

Referenslista

- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy Of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber AB.
- Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F., Aronsson, G. (2013). The Diffusion of Flexibility: Estimating the Incidence of Low-Regulated Working Conditions. *Nordic journal of working life studies*, 3(3), 99-116.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. Taylor and Francis.
- Alvesson, M., Sveningsson, S. (2010). *Ledarskap*. Stockholm: Liber.
- Andersson, T., Tengblad, S. (2014). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I S. Jönsson, L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken* (s. 248-270). Stockholm: Liber AB.
- Aronsson, G. (2018). Gränslöst arbete- introduktion. I G. Aronsson (Red), *Gränslöst arbete: En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv*, Rapport 2018:1, Arbetslivsmiljöverket.
- Ashforth, B. , Kreiner, G., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25 (3), 472-491.
- Brown, B., & O'Hara, K. (2003). Place as a practical concern of mobile workers. *Environment And Planning A*, 35(9), 1565-1587. doi:10.1068/a34231
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Campbell Clark, S.(2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Denscombe, M.,(2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Försäkringskassan. (2016). *Sjukskrivning för reaktioner på svår stress ökar mest*, Korta analyser 2016: 2. Avdelningen för analys och prognos. Försäkringskassan. Hämtad från https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/41903408-e87d-4e5e-8f7f-90275d4fe6ad/korta_analyser_2016_2.pdf?MOD=AJPERES&CVID=

- Grönlund, A. (2007). Egenkontroll som friskfaktor och riskfaktor. Det gränslösa arbetet i Västeuropa och Sverige. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 13 (2), 11-25.
- Hirschhorn, L., Gilmore, T.(1992). The New Boundaries of the "Boundaryless" Company. *Harvard Business Review*, 70 (3), 104–115.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : Software of the mind : Intercultural cooperation and its importance for survival*. (3.rd ed.). New York: McGraw – Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., Sanders, G., & Hofstede, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hällsten, F., & Tengblad, S. (red.) (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Kossek, E., & Lautsch, B. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152-171.
- Kossek, E. (2016). Managing work- life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258-270.
- Kreiner, G., Hollensbe, E., & Sheep, M. (2009). Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 704-730.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- 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), 7- 23.
- Mellner, C. (2015). *Balansakt- En studie om människors konstruktion av gränser inom- och mellan arbete och privatliv*. (Slutrapport). Stockholm: Avdelningen för Arbets- och Organisationspsykologi, Stockholms universitet.
- Mellner, C. (2016). 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*, 9(2), 146-164.doi: doi.org/10.1108/IJWHM-07-2015-0050

- Mellner, C. (2018). Strategier, gränskontroll och ledarskap i gränslöst arbete. I G. Aronsson (Red), *Gränslöst arbete: En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv, Rapport 2018:1*, Arbetslivsmiljöverket.
- Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and Keys: The Classification of "Home" and "Work". *Sociological Forum*, 11(3), Special Issue: Lumping and Splitting (Sep., 1996), pp. 563-582.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (uppl. 4). Lund: Studentlitteratur.
- Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *The Academy of Management Review*, 2 (1), 104-112.
- Salzer-Mörling, M. (2014). Symboliskt ledarskap: Om kultur och meningsskapande. I S. Jönsson, L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken* (s. 355-383). Stockholm: Liber AB.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (The Jossey-Bass business & management series). San Francisco: Jossey- Bass.
- Shamir, B. (1999). Leadership in Boundaryless Organizations: Disposable or Indispensable?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 49-71. doi:10.1080/135943299398438
- Sonnentag, S. (2012). Psychological Detachment From Work During Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging From Work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114-118. doi: 10.1177/0963721411434979
- Tengblad, S. (2009). *Medarbetarskap på 60 minuter*. (Technical Report). Skövde: Behavioural Sciences, Högskolan i Skövde. Hämtad från: <https://www.his.se/PageFiles/2280/MSKAP60min.pdf>
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (5), 593-618, doi: 10.1108/09534810610686076
- Unionen. (2018). *Arbetsmiljöbarometern*. Unionen. Hämtad från: https://www.unionen.se/sites/default/files/files/Arbetsmiljöbarometern%202018_0.pdf
- Vetenskapsrådet. (u.å.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet. Hämtad från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wang, K., Shu, Q., Tu, Q. (2008). Technostress under different organizational environments: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 3002-3013.

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 begränsningar 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 uppfattningar 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 gränslöst arbete kollegor emellan?

6. Gränshantering

- Hur föredrar du att upprätta gränsen mellan arbete och privatliv? Sammanväva/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 gränslöst arbete

- Vad skulle du säga är de främsta för- respektive nackdelarna med de ökade möjligheter som gränslöst 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 gränslöst arbete?
- Vad tror du är de främsta anledningarna till att medarbetare arbetar hemifrån?