



PERSONALVETARPROGRAMMET

NYA KRAV I ARBETSLIVET

Hur organisationer arbetar med att hantera dagens gränslösa och flexibla arbete

Maja Fält

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2017
Handledare:	Nanna Gillberg
Examinator:	Wajda Wikhamn



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2017
Supervisor:	Nanna Gillberg
Examiner:	Wajda Wikhamn
Keywords:	Flexible work, boundless work, work-life balance, HR practice

In today's global and fast changing world, we are faced with new challenges. On the labour market one of these challenges are the boundless work, the fact that the boundaries between private life and work are blurred. Technological advancements and increased demands has resulted in the deepening of work's intrusion on worker's off time. It has showed negative consequences for both individuals and organisations in the form of increased morbidity. To create a successful company and ensure a sustainable workforce, it is today vital for organisation's leaders and HR-professionals to deal with the pertaining issues.

The purpose of the study is to describe how organisations work to create a psychosocially sustainable work environment with focus on boundless work. The essay offers insight on how five different organisations handles boundless work and which incentives and gains they have found. Five semi-structured interviews were conducted with four heads of HR and a HR specialist, which has provided the empirical base of this study. Together with previous research and theoretical input, such as Karasek and Theorell's demand-control model and Siegrist's effort-reward model, a complete picture of the problematics and approaches is presented.

Results in this study shows the complexity of this area. Participating companies offer their employees various levels of flexibility when it comes to distributing work, but a trend towards internal standardisation and regulation can be gathered from the empiric of this study. The subjects interviewed agrees that communication, dialog and clear work directives are key components to handling boundless work and to prevent mental illness. Actively working with these three key components promotes a healthier corporate culture.

The primary incentive for organisations to work on limiting the boundless work is to reduce absence due to sickness and all costs associated with it, to have motivated and healthy employees who perform at the height of their capabilities and to be viewed as an attractive and credible employer.



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Syfte	6
1.2 Frågeställningar	6
2. Bakgrund	7
2.1 Det gränslösa arbetet	7
2.2 Stress	7
2.2.1 Utmattningssyndrom	8
2.3 Arbetsmiljölagsstiftning.....	9
4.3.1 Arbetstidslagsstiftning	10
3. Teori	11
3.5 Krav-kontroll-stödmodellen	11
3.6 Ansträngnings-belöningsmodellen.....	12
4. Tidigare forskning	14
4.1 Balans mellan arbete och privatliv	14
4.1.2 Arbetstimmarnas inverkan.....	14
4.2 Kostnader för psykisk ohälsa	15
4.3 Utmattningssyndrom	15
4.5 Chefens roll	16
4.6 Individualisering.....	16
5. Metod	18
5.1 Val av metod	18
5.2 Urval.....	18
5.3 Tillvägagångssätt och mätinstrument	19
5.4 Analysmetod.....	19
5.5 Etiska reflektioner	19
5.6 Självkritisk reflektion.....	20
6. Empiriredovisning	21
6.1 Erbjuden flexibilitet.....	21
6.1.1 Övertid.....	22
6.2 Vad i det gränslösa arbetet som tros skapa ohälsa	23
6.3 Incitament till att motverka ohälsa kopplat till gränslöst arbete.....	23

6.4 Metoder för att motverka ohälsa	24
6.4.1 Kommunikation och dialog	25
6.4.2 Föregå med gott exempel	25
6.4.3 Chefens roll	26
6.4.4 Externa resurser	28
6.4.5 Övriga metoder för att förhindra ohälsa	29
7. Analys.....	30
7.1 Kontroll	30
7.2 Adekvat belöning	31
7.3 Balans mellan arbete och privatliv	32
7.4 Chefen som viktig mellanhand.....	33
7.5 Motiv	33
8. Diskussion	35
8.1 Behålla en framgångsrik företagskultur	35
8.2 Chefernas hälsa.....	35
8.3 Motiv till att motverka ohälsa	36
8.4 Skilja på arbete och privatliv	37
9. Slutsats	38
9.1 Förslag på fortsatt forskning.....	38
10. Referenslista	39
Bilaga 1.	42
Bilaga 2.	43

1. Inledning

Ökad globalisering, ”IKT-revolutionen” (informations- och kommunikationsteknik) och förändrade preferenser har medfört stora förändringar för nutidens arbete. Dagens 24-timmars samhälle ställer högre krav på organisationers flexibilitet, vilket av många inom näringslivet ses som en vital förutsättning för att förbli konkurrenskraftiga på marknaden (Widmark, 2005; Albertsen m.fl., 2008; Mellner m.fl., 2014). För att kunna möta denna flexibilitet ges medarbetarna större handlingsutrymme för att själva direkt kunna möta omvärldens krav vilket ska öka effektiviteten. Tillsammans med den tekniska utvecklingen har detta medfört att en stor del arbetstagare idag har möjlighet att arbeta utanför den fysiska arbetsplatsen och själva kunna anpassa sina arbetstider (Allvin, 2006).

Psykosocial arbetsmiljö kan beskrivas som ett samlingsbegrepp som syftar till att förklara problem som stress och ohälsa orsakade av psykiska och sociala förhållanden på arbetsplatsen (Abrahamsson och Johansson, 2013). Begreppet flexibilitet är en del av den psykosociala arbetsmiljön och har enligt Ahrne m.fl. (2003) blivit ett modeord med sin grund i 1990-talet då det ansågs vara lösningen på den ekonomiska krisen. Idag bär begreppet en dubbeltydig definition som kan sägas anpassas utifrån vem flexibiliteten syftar till. Å ena sidan anses flexibiliteten ge arbetstagare stärkt tillit, arbetstillfredsställelse och ökad autonomi, å andra sidan anses arbetstagarna utsättas för större risker, ökad arbetsbörda och mer stress (Karlsson, 2006).

Det ökade kravet på organisationers flexibilitet och kontinuerliga anpassning har lett fram till begreppet *det gränslösa arbetet*. Ett begrepp som likaså det är svårdefinierat men som syftar till att förklara hur arbetstagaren påverkas av organisationernas minskade reglering av gränser i syfte att möta omvärldens ökade krav på flexibilitet. Detta ger sig ofta i uttryck i form av oregelbundna arbetstider, odefinierade målsättningar samt ökade krav på tillgänglighet. Utöver arbetsplats och arbetsgivare påverkas det gränslösa arbetet av förändrade förhållanden och föreställningar i en mer övergripande samhällskontext (Allvin, 2006).

1.1 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva hur organisationer arbetar med att skapa en psykosocialt hållbar arbetsmiljö med inriktning på medarbetares gränslösa arbete. Vidare syftar uppsatsen till att ta reda på vad det finns för incitament för organisationer att investera i åtgärder för att förhindra att ohälsa kopplat till det gränslösa arbetet uppkommer.

Genom att sammanställa hur olika organisationer arbetar med att begränsa ohälsa kan vi ta lärdom och inspiration kring hur detta arbete kan överföras till andra organisationer. Genom ett organisatoriskt perspektiv kan eventuellt nya argument lyftas som idag inte finns inkluderade i de föreskrifter och rekommendationer som finns tillgängliga från myndigheter. Studien är inriktad på om, och i så fall hur, organisationer finner värde i att investera i psykosocial hållbarhet.

1.2 Frågeställningar

Hur arbetar organisationer med att hantera gränslöst arbete och förhindra ohälsa?

Vad har organisationer för incitament till att investera i att hantera gränslöst arbete och förhindra ohälsa?

2. Bakgrund

2.1 Det gränslösa arbetet

Nya trender i samhället har skapat ett nytt arbetsliv vilket haft stora inverkningar på arbetsmiljön. Större fokus på vinst och konkurrens resulterar i att färre människor förväntas göra allt mer. Detta har i sin tur lett till nedskärningar i konkurrenshöjande syfte vilket skapar större anställnings-otrygghet (Widmark, 2005; Johrén, 2013; Allvin 2006). Informanter i Widmarks (2005) studie benämner organisationernas agerande som en ”slit och släng mentalitet”. De konkurrensdrivna insatserna som gjorts har dessutom en baksida i form av kostsamma sjukskrivningar. Enligt Johrén (2013), analytiker på Nyckeltalsinstitutet, kostar en långtidssjukskrivning företagen sällan mindre än 100 000 kr. Om sjukskrivning skulle undvikas finns likväl ett produktionsbortfall på i genomsnitt 38 procent för arbetstagare som upplever arbetsmiljöproblem (Karlsson i Gustavsson & Belfrage, 2016).

Det ökade antalet psykiatriska diagnoser är en av orsakerna till det ökade intresset för flexibilitetens effekter. Psykiatriska diagnoser har sedan år 2014 varit den främsta orsaken till sjukskrivningar och ökar än idag, en trend som även är tydligt i många andra delar av Europa (Försäkringskassan, 2016). Inom politiken finns höga ambitioner att minska den stigande sjukfrånvaron för att i sin tur minska kostnaderna för ohälsan. Detta har resulterat i att arbetsgivarna numera har, och planeras ges, större ekonomiskt ansvar för medarbetarnas hälsa, trygghet och arbetsmiljö (Johrén, 2013; AFS 2015; Ds 2016).

Allvin (2006) menar att ansvaret för det gränslösa arbetet alltmer försjukts på individen i takt med att den ekonomiska, organisatoriska och tekniska utvecklingen framstår som nödvändig. Marknadens krav påverkar arbetets utformning vilket gör att regeringen antar ett alltmer anpassningsbart och flexibelt förhållningssätt. Individen står därmed inte endast med uppgiften att utföra sina faktiska arbetsuppgifter utan även för att planera när, var och hur dessa ska utföras. Frågan är dock om individen är den som bör åläggas detta ansvar då det riktar fokus mot symtomen snarare än den ursprungliga orsaken.

2.2 Stress

Allvin (2006) menar att vi idag lever i ett samhälle med accelererande förväntningar, inte bara från arbetslivet utan även i vardagen. Samtidigt ställer den nya ekonomin och tekniken våra invanda föreställningar på ända vilket skapar ett ökat stresspåslag i vardagen (Allvin, 2006).

För att individen ska fungera väl krävs det en balans mellan aktivitet och återhämtningsperioder. Återhämtningen kan ske genom att koppla bort tankarna från det som kan upplevas stressfullt, samt ordentlig sömn. Om kroppen inte ges möjlighet till återhämtning har stressen en adderande effekt som till slut får bågaren att rinna över och kan då resultera i utmattningssyndrom (Stressforskningsinstitutet, 2015; Socialstyrelsen, 2003).

Idag talar man framförallt om positiv och negativ stress, vilket härleds till forskning på 70-talet då man uppmärksammade det faktum att människor reagerar olika när de utsätts för allvarliga påfrestningar. Positiv stress är när individens respons är att bli motiverad och negativ stress är när individen känner att situationen inte är hanterbar. En individs reaktion på stress beror på den individuella uppfattningen av hur relationen mellan belastningar och resurser ser ut. De resurser som behövs är bland annat sömn, regelbundna matvanor, kunskap och färdighet, känsla av kontroll, socialt stöd och adekvat belöning för sina ansträngningar (Stressforskningsinstitutet, 2015; Allvin 2006). Den positiva stressen är ofta en kortvarig stress vilket gör att individen får möjlighet till återhämtning, medan den negativa stressen ofta är långvarig.

Kortvarig stress har sin grund i människans överlevnadsmekanism och kallas det ”sympatiska nervsystemet”. Det aktiveras när individen blir utsatt för direkt psykisk eller fysisk stress vilket förbereder kroppen för fysisk aktivitet. Detta gör att immunförsvaret och vissa minnesfunktioner stärks, samtidigt som smärtekänsligheten dämpas. Vid långvarig stress, till exempel vid överbelastning över en lång tid, aktiveras istället ”binjurebarksystemet”, även kallad HPA-axeln. Då ökar kortisolnivåerna i blodet och kroppen ställer in sig på en sparsam energifördelning för att få ut så mycket som möjligt av den energi som finns. Kortvarig stress aktiverar alltså kroppen medan långvarig stress har motsatt effekt. Om stressaxeln skadas eller förlorar sin känslighet förstörs dynamiken och kroppen kan framöver ha svårt för att reagera vid akut stresspåslag och ha svårt att återgå till vilonivå när stressen avtagit (Allvin, 2006).

2.2.1 Utmattningssyndrom

Den ökade stressnivån har resulterat i en markant ökning av långtidssjukskrivningar. Kliniska studier som genomförts tyder på att ohälsan ofta är relaterat till arbetet, även om den inte är begränsad till det. Orsaken till ohälsan beror på långvariga påfrestningar utan återhämtning och kan exempelvis bero på överbelastning på arbetet (Socialstyrelsen 2003). Ca 32 000 personer per år blir sjukskrivna med diagnoser som tyder på utmattningssyndrom (Perski i

Gustavsson & Belfrage, 2016). Yrken med mycket social kontakt och ansvar för andra människor är de yrkesgrupper som är speciellt representerade, exempelvis hälso- och sjukvård, skola och mellanchefer i privata sektorn. De individer som drabbas är ofta lojala, högpresterande och ambitiösa medarbetare. På grund av sin höga arbetsmoral är de ofta mycket värdefulla och uppskattade medarbetare (Allvin, 2006; Socialstyrelsen, 2011; Åsberg och Nygren 2012).

Inledande symptom för arbetsrelaterad psykiska ohälsa är ofta trötthet, spänningstillstånd och smärtor i rörelseorgan. Individer som arbetar med fysisk påfrestande arbeten kan därför ibland sjukskrivas för de fysiska besvären, snarare än de psykiska. Utmattningssyndrom skall användas för de tillstånd där depression inte har utvecklats, men de är ofta svåra att skilja eftersom kriterierna för diagnostisering är lika och området generellt sett är svåradiagnostiserat (Socialstyrelsen, 2003; Åsberg och Nygren, 2012).

2.3 Arbetsmiljölagstiftning

Arbetsmiljö regleras i Arbetsmiljölagen 1977:1160 med tillhörande förordning och föreskrifter. Arbetsmiljölagen är en ramlag vilket betyder att bestämmelserna är allmänt hållna och att lagen framförallt redogör för målsättningar, snarare än konkreta krav (Arbetsmiljöverket, 2016). ”Arbetsgivaren skall vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. En utgångspunkt skall därvid vara att allt sådant som kan leda till ohälsa eller olycksfall skall ändras eller ersättas så att risken för ohälsa eller olycksfall undanröjs.” (AML 1977:1169).

Riktlinjer för den psykiska arbetsmiljön tydliggörs i lagens tillhörande föreskrifter. I AFS 2001:1, *Systematiskt arbetsmiljöarbete*, ställs kravet att arbetsgivare med fler än 10 anställda ska ha en skriftlig arbetsmiljöpolicy som beskriver hur arbetsförhållandena ska vara för att ohälsa och olycksfall i arbetet skall förebyggas och en tillfredställande arbetsmiljö uppnås. Vidare ska arbetsgivaren fördela visst arbetsmiljöansvar till utvalda arbetstagare på ledande positioner. Dessa arbetstagare ska få tillräckliga kunskaper inom regler, förhållanden som innebär risker, åtgärder för att förebygga risker och arbetsförhållanden som främjar en god arbetsmiljö (6§ AFS 2001:1).

I den senaste föreskriften, AFS 2015:4, tillkom vissa konkreta krav på hantering av arbetsbelastning. Arbetsgivaren ska se till att arbetstagaren känner till vilka arbetsuppgifter de

ska utföra, vilka resultat som ska uppnås, sättet arbetet ska utföras på om det finns något speciellt sådant, vad som vid tidsbrist ska prioriteras och vem man då ska vända sig till.

De få krav som finns på den psykiska arbetsmiljön och hanteringen av det gränslösa arbetet är dock endast förenade med vite vilket gör att arbetsgivaren aldrig riskerar direkta sanktioner. Grunden till lagens generella utformning beror på att kraven ska kunna anpassas till organisationers olika förutsättningar och förhållanden (Arbetsmiljöverket, 2015). Faran med att arbetsmiljön regleras med vaga krav är att den riskerar underprioriteras de krav som ger direkt sanktion och att det minskar arbetsgivares incitament till att arbeta med att begränsa ohälsan.

4.3.1 Arbetstidslagstiftning

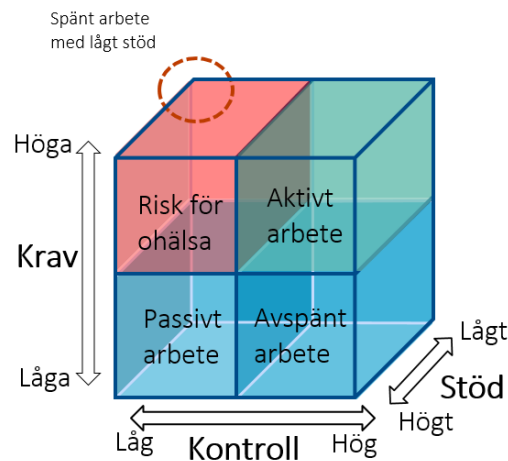
Arbetstid regleras i Sverige av Arbetstidslagen (ATL 1982:673) som i sin tur ska förhålla sig till Europaparlamentets arbetstidsdirektiv. Enligt lagen får ordinarie arbetstid inte överstiga 40 timmar i veckan (5§ ATL) och övertid får inte överstiga 200 timmar under ett kalenderår (8§ ATL). Vissa arbetsgrupper är dock undantagna denna lagstiftning. Bland annat: okontrollerbart arbete, arbete som utförs av den som har företagsledande ställning, och arbete som utförs av den som har förtroendet att själv disponera sin tid (Arbetsmiljöverket, 2011).

Lagen är dispositiv vilket betyder att stora delar kan avtalas bort genom kollektivavtal. Detta är vanligt vad gäller övertidsersättning där medarbetare som ges möjlighet till flexibla arbetstider istället kan kompenseras med högre månadslön och/eller fler semesterdagar (Ledarna, 2015). Problematiken är att detta möjliggör okontrollerat gränslöst arbete då arbetsgivaren sällan kan kontrollerat hur mycket arbetstagaren egentligen arbetar. Vidare ställer det högre krav på individen att själv ansvara för att arbetets längd och disposition.

3. Teori

3.5 Krav-kontroll-stödmodellen

Krav-kontroll-stödmodellen av Karasek och Theorell (1990) är av välanvänd teori inom stressforskning och förklarar hur variablerna krav och kontroll samverkar. Modellen utgör fyra zoner; låg kontroll/låga krav, låg kontroll/höga krav, höga kontroll/låga krav, hög kontroll/höga krav. Modellen tydliggörs ofta i form av en kub likt figur 1 nedan.



Figur 1: Krav-kontroll-stödmodellen redovisad i form av en traditionell kub anpassad för att tydliggöra när arbetstagare riskerar stressrelaterad ohälsa.

Riskzonen för ohälsa är när individen upplever sig ha höga krav och låg kontroll och representeras här i form av den röda zonen. Har individen dessutom lågt socialt stöd är risken för stressrelaterad ohälsa extra stor. Den gröna zonen representerar optimala förutsättningar där individen upplever sig ha höga krav och hög kontroll (Stressforskningsinstitutet, 2015; Karasek och Theorell, 1990).

Dimensionen *kontroll* beskrivs av Karasek och Theorell som individens beslutsutrymme och består i sin tur av två komponenter: kunskapskontroll (skill utilization) och påverkansmöjligheter (decision autonomy). Termen förklaras som "Arbetstagarens möjlighet att kontrollera hans eller hennes egna aktiviteter och utrymme för skicklighet" (egen översättning, Karasek & Theorell, 1990). Man talar även om "kontroll i" och "kontroll över" arbetet. Kontroll i arbetet handlar om de små uppgifts- och vardagsrelaterade sakerna medan kontroll över arbetet handlar om övergripande beslut i form av till exempel arbetssätt och förhållanden. Globaliseringen har framförallt förändrat arbetstagares kontroll över arbetet

eftersom organisationer exempelvis måste anpassa sig efter snabbt föränderliga ekonomiska processer på en nationell nivå (Stressforskningsinstitutet, 2015).

Dimensionen *krav* beskrivs som ”hur hårt du arbetar” (egen översättning, Karasek & Theorell, 1990). Exempelvis deadlines och produktionsmängd. Denna variabel medger författarna är mycket svårt att mäta eftersom den är beroende av flera olika komponenter. Socialt stöd är den tredje dimensionen i krav-kontroll-stödmodellen och ses snarare som ett komplement till faktorerna krav och kontroll. Socialt stöd syftar till all fördelaktig social interaktion tillgänglig på arbetsplatsen från såväl kollegor och chefer. Termen delas upp i *emotionellt stöd*, tillit till andra människor, och *instrumentellt stöd*, tillgång till hjälp med arbetsuppgifter (Karasek & Theorell, 1990).

Den främsta kritiken som modellen fått är att det är för simpel och att den utelämnar viktiga aspekter av arbetet. Karasek och Theorell håller med om detta argument men menar att simplificeringen är nödvändig för praktiska tvärvetenskaplig tillämpning och för de första stadierna av vetenskaplig forskning (Karasek & Theorell, 1990). Vidare menar många forskare att modellen inte längre är applicerbar på dagens arbetsförhållande eftersom den anses sakna dimensioner som idag tillkommit i samband med ökad globalisering och flexibilitet (Widmark, 2005; Johnson, 2008).

3.6 Ansträngnings-belöningsmodellen

Ansträngnings-belöningsmodellen (The effort-reward imbalance model at work, ERI) introducerades 1996 av Johannes Siegrist. Modellen bygger på att det måste finnas en ömsesidighet i arbetssituationen där individen får adekvat belöning för dess ansträngning. Tillsammans med krav-kontroll-stödmodellen är det den mest använda teoretiska modellen vid epidemiologisk psykosocial arbetsmiljöforskning (Stressforskningsinstitutet, 2015).

Siegrist (1996) definierar två källor till ansträngning; yttre krav (extrinsic) och inre krav (intrinsic). De yttre kraven är kraven finns kopplat till arbetet och de inre kraven syftar till den enskilda arbetstagarens motivation i en krävande situation. Belöningar menar Siegrist (1996) är en del av en socialt organiserad utbytesprocess i vilket samhället i stort bidrar till belöningen. Han menar att man kan dela upp det i tre belönande fördelar: pengar i form av materiell belöning, psykologiska i form av en känsla av uppskattning och status kontroll. Det sistnämnda beskrivs som individens känsla av bemästrande och förmåga att utföra ett

tillfredställande arbete. När belöningen inte uppfattas som adekvat till ansträngningen förekommer det en obalans. Om denna obalans är bestående skapas ohälsa i form av stress (Siegrist, 1996: Allvin, 2006).

Modellen tar även upp individuella handlingsmönster som exempelvis "överengagemang" (overcommitment). Siegrist förklarar detta utifrån situationer där individen underskattar en uppgift och samtidigt överskattar sin egen förmåga, kombinerat med att hon/han har ett stort behov av uppskattning och beröm. Modellen tar alltså även i beaktan situationer där individen självmant initierar till överarbete (Allvin, 2006). En studie av Peter m.fl. (2002) har visat ett signifikant samband mellan obalans (men inte vid överengagemang) och risk för hjärtinfarkt. För kvinnor fann man en risk även i de fall då det fanns överengagemang.

4. Tidigare forskning

4.1 Balans mellan arbete och privatliv

Det finns mycket forskning som riktat in sig på kontrollen och balansen mellan individens arbetsliv och privatliv. Den återkommande problematiken med det gränslösa arbetet är anpassningen till individers olika preferenser. Mellner m.fl. (2014) har studerat om individer föredrar att integrera privat- och arbetsliv eller segmentera de båda. Studien genomfördes på ett svenskt företag och visade att 81,7 procent föredrog att skilja på privat- och arbetsliv medan resterande 18,3 procent önskade integrera de båda. Deras slutsats i studien är att de individer som föredrar att skilja på privat- och arbetsliv kräver externa riktlinjer och gränser för ett framgångsrikt lyckas med detta. Något som alltså talar mot övertidsbefrielse. De individer som upplever sig ha dessa gränser konstateras även ha en god balans mellan privat- och arbetsliv (Mellner m.fl. 2014; Härmä, 2006; Peter m.fl., 2002). För de individer som arbetar i kunskapsintensiva och flexibla organisationer, där förhållandena gör det svårt för organisationen att skapa sådana gränser, är självreglering en vital kompetens för arbetstagaren. Denna kompetens tycks kunna utvecklas i takt med ökad arbetslivserfarenheten.

4.1.2 Arbetstimmarnas inverkan

Arbetstimmarnas längd och distribution har visats ha stor inverkan på balansen mellan privat- och arbetsliv. Olika former av icke standardiserade arbetstimmar och övertid har en hög korrelation till ohälsa (Albertsen m.fl. 2008; Härmäs, 2006; Peter m.fl. 2002). Studierna visar att arbetstimmarna för kvinnor har en stor inverkan på balansen mellan arbete och privatliv. Signifikanta resultat visar att icke standardiserade arbetstimmar och övertid korrelerar med obalans mellan privat- och arbetsliv, en obalans som i sin tur leder till ohälsa. I männens fall finns inte tillräckligt enhetligt resultat mellan arbetstimmar och obalans för att kunna anses signifikant. Däremot finns det en signifikant koppling mellan

I Albertsens m.fl. (2008) metaanalys konstateras bland annat att det finns en tydlig korrelation mellan olika former av icke standardiserade arbetstimmar och ohälsa. För kvinnor finns en stark korrelation mellan högt antal arbetstimmar och dålig balans. För männens del är resultatet inte tillräckligt enhetligt för att anses signifikant.

Härmäs (2006) metaanalys har tydligare fokus på epidemiologiska studier och konstaterar att det finns många som stärker relationen mellan övertid och förlängda arbetsdagar med

försämrad hälsa, i form både fysiska och psykiska sjukdomar så som hjärt- och kärlsjukdomar och utmattningsdepression. Arbetstagare som arbetar 11 timmar om dagen istället för 8 timmar har en tre gånger så hög risk för hjärtinfarkt och fyra gånger högre risk att drabbas av typ 2-diabetes.

4.2 Kostnader för psykisk ohälsa

Kostnader för psykisk ohälsa är ett tydligt incitament för organisationer till att arbeta med gränslöst arbete och förhindra ohälsa. Förutom fasta kostnader som sjuklön och rehabilitering finns stora sekundära och mer diffusa kostnader som inte alltid har en självklar plats i redovisningen av sjukfrånvarokostnaderna. Dessa är exempelvis kvalitetsbrister, kompetensförlust och minskad produktivitet från både den drabbade och dess kollegor (Johrén, 2013, Oostrom m.fl. 2008). För att konkretisera sägs en sexmånaders sjukskrivning sällan kosta organisationen mindre än 100 000 kr och en medarbetare som upplever arbetsmiljöproblem har i genomsnitt ett produktionsbortfall på 38 procent. I Johréns (2013) studie presenteras ett fall där bristfällig hantering av ohälsa kopplat till utmattningssyndrom kostade organisationen runt 500 000 kr. En kostnad som vid tidiga och korrekta insatser skulle kunna reduceras till 50 000 kr. De förebyggande insatser som nämns är bland annat chefsutbildning och tidig professionell hjälp av läkare.

Forskare menar således att preventiva insatser för ohälsa kopplat till det gränslösa arbetet är både enkla och kostnadseffektiva. Samtidigt som det motverkar det höga pris arbetstagaren själv blir tvungen att betala (Johrén, 2013; Åsberg och Nygren, 2012).

4.3 Utmattningssyndrom

Omfattande forskning har genomförts i syfte att skapa större förståelse kring bakgrunden till utmattningssyndrom (Åsberg och Nygren, 2012). Resultaten visar att patienter med utmattningssyndrom har 7 år efter de drabbats, en fortsatt sänkt stressrespons (det vill säga mindre känslighet i HPA-axeln). Detta gör att individen kan ha svårt att reagera vid akut stresspåslag samt ha svårt att återgå till normalnivå när stressen avtagit (Allvin, 2006). I nuläget vet man inte om denna sårbarhet är en konsekvens av sjukdomen, eller om sjukdomstillståndet är en konsekvens av att individen sedan tidigare haft en sänkt sårbarhet. Fortsatta studier kring detta skulle kunna resultera i att man ges möjlighet att i ett tidigare skede identifiera individer med mindre känslighet i HPA-axeln (och därmed större risk att

drabbas av utmattningssyndrom) vilket ger möjlighet till bättre preventiva åtgärder (Åsberg och Nygren, 2012).

4.5 Chefens roll

Novus och Centrum för Evidensbaserade Psykosociala Insatser har genomfört en studie för att undersöka chefer med personalansvars kunskaper kring psykisk ohälsa (Hjärnkoll, 2011). De kommer fram till att okunskapen bland dessa chefer är relativt stor, speciellt bland de chefer som inte har erfarenhet av anställda med psykisk ohälsa. 56 procent av personalansvariga chefer anser sig ha god kunskap om hur han/hon skulle agera för att stödja en anställd som får problem med sin psykiska hälsa och 85 procent anser att det är viktigt att ha dessa kunskaper. Utifrån studiens resultat är det alltså 29 procent av cheferna som skulle vilja ha mer kunskap kring hur de kan stödja anställda om de fick problem med ohälsan.

På organisationer med mer än 50 anställda är det 64 procent som har rutiner för hur chefen ska agera för ett stödja anställda som får problem med sin psykiska hälsa (Hjärnkoll, 2011). På organisationer med färre än 50 anställda är det 35 procent som har sådana rutiner. Totalt anser 79 procent av cheferna att det är viktigt att dessa rutiner finns. Av de chefer som har haft anställda med psykisk ohälsa svarar 93 procent att de anser att dessa rutiner är viktiga.

Mer än 50 procent av cheferna svarade att de trodde att 10 procent eller färre av deras anställda någon gång under sitt arbetsliv skulle komma att utveckla psykisk ohälsa (Hjärnkoll, 2011). Enligt Socialstyrelsens Hälsa- och sjukvårdsrapport från 2009 uppskattas mellan 20 och 40 procent av befolkningen lida av någon form av psykisk ohälsa.

4.6 Individualisering

Widmark (2005) har skrivit studien *Det nya arbetslivet* där hon gjort fokusgruppsintervjuer med 19 före detta tjänstemän som drabbats av utmattningssyndrom. Syftet med studien var att ta reda på vad i arbetslivet som hade orsakat deras ohälsa.

Individualisering är ett återkommande tema i texten. De som intervjuats menar att arbetsresultat idag till större grad mäts på individnivå vilket skapar en intern konkurrens mellan medarbetarna och därmed också försämrat stöd och gemenskap. Det finns en uppfattning om att det inte finns tid för sådant som inte genererar pengar. Det vill säga de mjuka värdena så som kamratskap, tid för reflektion och raster prioriteras bort. Strukturen anses även vara av stor betydelse och intervjupersonerna menar att detta är något som saknas

på många arbetsplatser. Bristande struktur leder till att arbetstagare tar på sig mer än vad tjänsten rymmer eftersom de inte vet vart ansvaret börjar och slutar. Vidare anges även ledarskapet vara av stor vikt för de anställdas välmående. Framförallt lyfts frånvarande chefer som ett av problemen. De menar att man sällan har en personlig kontakt med sin chef utan att mycket av kommunikationen sker via mail eller telefon. Informanterna menar att cheferna har ett för stort fokus på att tillfredsställa sina överordnade istället för att tillfredsställa sina underordnade. Sammantaget kommer studien fram till att det bör läggas större fokus på de mjuka värdena i organisationen för att främja en öppen och tillitsfull företagskultur som kan motverka att psykisk ohälsa uppstår.

5. Metod

5.1 Val av metod

Grunden till denna uppsats är att jag ifrågasatt att det inte finns mer tydliga riktlinjer och regler kring hur företag ska hantera det gränslösa arbetet. Utan konkreta direktiv kan det vara svårt att veta hur man ska arbeta med frågan och hur mycket resurser man bör lägga på det. Syftet var därför att beskriva vilka begränsningar och organisatoriska motiv som finns för att arbeta med att hantera gränslöst arbete och främja en psykosocialt hållbar arbetsmiljö. Utgångspunkten har därmed varit av en mer explorativ art då det inte funnits så mycket information om detta sedan tidigare (David och Sutton 2016; Alvehus 2013).

En kvalitativ metod med kvalitativa intervjuer har lämpat sig bra eftersom det möjliggör för intervjupersonerna att lyfta det som de anser är av relevans och betydelse (Bryman, 2011; David & Sutton, 2016). Efter den första genomförda intervju (som var lite mer djupgående) kunde frågorna anpassas till de resterande intervjupersonerna för att undersöka om de hade liknande åsikter. Framförallt lades frågan om övertid och övertidsersättning till vilket inte fanns med från början.

5.2 Urval

Jag använt mig av ett slumpmässigt urval inom en strategiskt utvald målgrupp (Alvehus, 2013; Bryman, 2011). Utgångspunkten var att komma i kontakt och intervjua HR-chefer i företag med minst 50 anställda tjänstemän. Jag har genomfört fem intervjuer med fyra HR-chefer och en HR-specialist. Kontakten till HR-specialisten fick jag genom en tidigare respondent, så kallat snöbollsurval. Samtliga respondenter har fått en förfrågan via mail som innehöll ett informationsbrev där intervjuens syfte och tillvägagångsätt klargjordes.

De representerade företagen har haft mellan 60 och 500 anställda tjänstemän. Två av organisationerna har haft en blandning av tjänstemän och arbetare, och resterande tre har endast haft tjänstemän. Två av företagen är inom offentlig sektor och tre är inom privat sektor. Urvalet har varit en relativt heterogen grupp där flexibilitet, förhållningsätt och reglering har varierat. Heterogeniteten i urvalet bidrog till en bredare uppfattning av gränslöst arbete och visade på fler tänkbara arbetssätt.

5.3 Tillvägagångssätt och mätinstrument

Intervjuförfrågan har skickats ut per mail till sammanlagt 19 personer. Dessa företag har jag funnit genom en rapport från Business Region Göteborg (2016) där de redovisar de största företagen i Göteborgsregionen samt genom att söka på ”huvudkontor i Göteborg” på Google. De 19 intervjuförfrågningar som skickats resulterade i 5 intervjuer. Intervjuerna har tagit cirka 1 timme, de har spelats in med informantens tillåtelse och sedan transkriberats för bättre underlag till tematisering. Intervjuerna har inletts med en kort introduktion till ämnet för att säkerställa en enhetlig tolkning.

En risk med kvalitativa studier är att de ofta påverkas mycket av författarens förförståelse (Dalen 2015). För att inte riskera lägga fokus utifrån mina egna uppfattningar valde jag att utforma intervjun mycket fritt och framförallt utgå från individens, chefens och organisations roll och ansvar i frågan om det gränslösa arbetet. Med hjälp av uppföljnings- och sonderingsfrågor fördjupades intervjun kring de frågor som var i linje med frågeställningen (Bryman, 2011).

Vidare finns det i intervjuer en risk att informanterna inte känner att de fritt kan eller vill delge information (Dalen, 2015). För att undvika återhållsamhet valde jag att inledningsvis berätta lite om ämnet och att syftet inte är att bestämma vad som är rätt och fel. Jag upplever att det har fungerat bra och att det funnits en samsyn i att det är ett ämne som behöver diskuteras. Det baserar jag bland annat på att de varit mycket öppna med att berätta om de utvecklingsområden som de upplever finns i organisationen.

5.4 Analysmetod

Samtliga av intervjuerna har spelats in och sedan transkriberats för analysering. För att skapa en överblick och finna gemensamma element har transkriberingarna tematiserats (Bryman, 2011; Dalen, 2015). Först har materialet bearbetats övergripligt för att finna olika teman och sedan har materialet från var intervju grundligt bearbetats och skrivit in i tabellform baserat på de olika temana. De teman som användas har exempelvis varit *medel för att hantera gränslöst arbete* och *incitament till att arbeta med det gränslösa arbetet*.

5.5 Etiska reflektioner

Denna uppsats har utgått från de forskningsetiska principer som redogörs av Vetenskapsrådet (2002); informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. I

informationsbrevet som fanns bifogat i intervjuförfrågan som skickades via mail fanns information för att tillgodose de fyra etiska kraven. Vid start av varje intervju har jag haft intervjubrevet tillgängligt och försäkrat mig om att informanterna tagit del av informationen. I brevet fanns information om syftet med uppsatsen och förtydligande om vad intervjun skulle handla om. Där stod även skrivet om intervjupersonens rätt att när som helst avbryta eller korrigera intervjun. Eftersom intervjupersonerna kontaktats personligen och inte genom någon annan i organisationen har de själva utan påverkan kunna ge samtycke till deltagande. Konfidentialitetskravet har tillgodosetts genom att intervjupersonerna, företagen och information som kan kopplas till företaget har anonymiserats. Denna information fanns även med i informationsbrevet. Här fanns även information kring hur intervjumaterialet skulle nyttjas och att det endast skulle användas till föreliggande studie.

5.6 Självkritisk reflektion

Syftet med denna studie var att beskriva hur organisationer arbetar med gränslöst arbete och vad de såg för incitament till att investera i det. Detta resultat är således inte producerat för att skapa en generell bild av hur organisationer arbetar med gränslöst arbete utan snarare visa exempel på hur man kan göra.

Studien har utgått från ett HR-perspektiv eftersom HR kan anses ha en övergriplig kunskap och erfarenhet av dessa frågorna då de ofta är delaktiga i processer kopplade till gränslöst arbete. Problematiken som man måste ha i åtanke är dock att informationen som delgivits är subjektiv och inte nödvändigtvis representerar organisationen i sin helhet. Företagskulturen som är ett återkommande ämne är således beskriven utifrån hur personalavdelningen ser den och inte nödvändigtvis hur den uppfattas i andra delar av organisationen. En annan problematik som bör hållas i åtanke är arbetstagares företagslojalitet. Det vill säga intervjupersonerna kan ha framställt sin organisation mer förmånligt än den verkliga situationen. Jag skulle dock vilja argumentera för en relativt stor sanningsenlighet eftersom det i intervjuerna öppets har resonerats kring förbättringsområden, brister och utvecklingsmöjligheter.

6. Empiriredovisning

6.1 Erbjuden flexibilitet

Flexibiliteten i organisationerna som besökts har varit varierande. Organisation 1 har mycket fria förhållanden där det till stor grad är upp till medarbetaren själv att förlägga arbetstid och -plats. I denna organisation finns en mycket positiv syn på flexibilitet vilket bekräftats av medarbetare i avgångsintervjuer. I organisation 2 förespråkas arbete på arbetsplatsen men en viss flexibilitet tillhandahålls. I organisationen finns fasta arbetstimmar med möjlighet att flexa morgon och eftermiddag. I organisation 3 ser det olika ut beroende på vilken arbetskategori man tillhör. En del av medarbetarna har fasta arbetstider med en viss flexibilitet på morgon, lunch och eftermiddag och en annan del av medarbetarna har så kallad förtroendearbetstid. Detta får man om det anses vara lämpligt för den aktuella tjänsten. Det ger ingen extra ersättning och är inget som krävs men utan ska ses som en möjlighet för arbetstagaren. Organisationen är relativt restriktiv med att ge förtroendearbetstid till medarbetarna och menar att det ska finnas en tydlig poäng med att ha det. Organisationen har en relativt strikt företagskultur som inte förespråkar arbete hemma. I organisation 4 har de på senare tid blivit striktare med sina arbetstider och gått ut med nya riktlinjer kring att arbeta utanför arbetsplatsen. Att arbeta hemma ska godkännas av närmsta chef och ska endast ges vid undantag. I organisation 5 är det liksom tidigare beroende på vilka arbetsuppgifter medarbetaren har. Här jobbar medarbetarna antingen från kontoren eller ute hos sina kunder. De arbetar mellan 8-17 med viss flexibilitet på morgon och eftermiddag, om inget annat finns uttalat (exempelvis arbete hos kund).

De som förespråkar striktare kontorstimmar menar bland annat att det är viktigt för att det ska kunna ske ett kunskapsutbyte, möjlighet att fråga och diskutera med kollegor samt för sammanhållningens skull. Samtidigt kan flexibiliteten ses som något fördelaktigt för arbetstagaren som kan anpassa arbetet för att få ett bättre fungerande privatliv.

Vi är måna om, och har alltid varit i vår personalpolitik, och är stolta över att vi på så sätt tillhandahåller en flexibilitet. Och att vi också till exempel är måna om att man ska kunna förena arbete och fritid, eller föräldraskap (HR-chef 1).

För det är så mycket mer än bara just din arbetsuppgift som ingår i ditt arbete. Det är ju att du ska vara tillgänglig för dina kollegor och du ska vara med i det här mellanmänniska, sociala snacket som finns på en arbetsplats (HR-chef 4).

6.1.1 Övertid

Hur organisationer hanterar övertid påverkar till viss del förutsättningarna för att arbeta med det gränslösa arbetet. I tre av de fem organisationerna var en del av medarbetarna övertidsavlösta och fick ersättning för övertiden på annat sätt än per timme. I de två andra organisationerna fick samtliga av medarbetarna övertidsersättning. Kontrollen som medföljer vid överstidersättning nämndes av många som något mycket positivt eftersom det möjliggör uppföljning och kontroll.

Alltså en fördel, just det här att folk kan vara lite frustrerade över att man måste vara på kontoret, så tror jag att det hjälper oss. För då är man inte hemma eller någon annanstans, jag vet ju själv; jobbar man hemma så blir arbetsdagen längre. Så vi har hjälp utav det också (HR-chef 5).

Hur mycket eller lite de övertidsavlösta arbetade var svårt att svara på för de flesta av informanterna. I den frågan var det framförallt chefen som hade ansvaret för att se till att det fungerade bra. Motiven till att övertidsavlösa medarbetarna var främst på grund av arbetsförhållande, att arbetet till exempel krävde oregelbundna arbetstider. Samtidigt var det en av organisationerna som hade haft det övertidsavlost tidigare men som sedan årsskiftet hade gått över till övertidsersättning trots varierande arbetsförhållanden. Detta var en av de förändringar som gjordes, dels för att kunna ha bättre kontroll på hur mycket medarbetarna arbetade, men även som en motivator till de medarbetare som ville lägga mer tid på arbetet och därmed tjäna mer. Tidigare gavs samtliga medarbetare en fast övertidsersättning vilket kunde uppfattas som orättvist då vissa arbetare mer än andra.

Att man ska kunna känna att om man ligger i det extra så får man betalt för det. Och där är ju också en balans då att folk inte ska jaga pengarna, och därmed jobba för mycket. Så det finns en gräns i... Vi behöver ha koll på så det inte är vissa som jobbar för mycket. Samtidigt är det ju... Tanken är ju att dem som det är mer driv i ska drivas av att tjäna mer. Ja det är en balansgång i det då. (HR-chef 5).

Vidare menade HR-chefen att förändringen resulterat i bättre laganda och att de mjuka värdena fick större betydelse. Till exempel kan man registrera arbetstids som mentorering, vilket HR-chefen menar sänder en tydligare signal om att det också är en lika viktig del i arbetet. Det resulterade i att de juniora hade lättare att be om hjälp från de seniora eftersom de kunde känna att senioren fick något för den tiden också. ”En timmes utbildning är lika mycket

vårt som en timme hos kund. Och det har också sänt en tydlig signal i att vi behöver investera i organisationen med tid.” (HR-chef 5).

6.2 Vad i det gränslösa arbetet som tros skapa ohälsa

För att kunna arbeta med att förhindra psykisk ohälsa kopplat till gränslöst arbete är det grundläggande att skapa sig förståelse kring vad det är som orsakar det. HR-cheferna som har intervjuats har en relativt enig syn på vad det är som orsakar psykisk ohälsa kopplat till gränslöst arbete. De menar att det framförallt skapas genom en otydlighet från organisationens och chefens sida vilket gör att medarbetaren inte vet vad som förväntas. ”Måste vara tydlig med vad som är 'good enough'. [...] vet jag inte vad som är mitt jobb så vet jag ju inte heller när jag har gjort det bra eller färdigt” (HR-chef 2).

Många av intervjupersonerna menar att ohälsa kopplat till gränslöst arbete främst drabbar kvinnor. '*Duktig-flicka-syndrom*' benämner en av cheferna det som. Vidare finns det en tydlig risk i att medarbetarna inbördes driver upp tempo och åtagande, vilket gör att kraven i arbetet ideligen blir högre.

[...] för den som kanske har jobbat 8-17 och ser att kollegorna fortsätter jobba på kvällen.

Det blir direkt då en risk för stress. '*Borde jag också jobba på kvällen då?*' (HR-chef 1).

Gränsen mellan vad som är individens ansvar och vad som är arbetsplatsen och organisationens ansvar upplevs svår. Eftersom individer har olika preferenser, vilka även förändras beroende på livssituationen, kan det vara svårt för ett företag att begränsa flexibiliteten och arbetsbördan. HR-chef 4 som arbetat inom branschen i 20 år har aldrig under de åren träffat någon där ohälsan det endast berodde på arbetet. Hon menar att man ibland måste få arbetstagaren att helt enkelt förstå att dygnet har ett begränsat antal timmar.

Och så har du småbarn. Och så ska det hämtas och lämnas på dagis. Du ska vara med på föräldramöten, du ställer upp och ska vara lagledare i fotboll, du kanske har något litet extrajobb på helgen som du håller på med. Vi svenskar är ju fantastiska med att vi ska göra allting själva. [...] Och liksom hur ska vi gå ihop? Hur får man logiken att gå ihop?

(HR-chef 4)

6.3 Incitament till att motverka ohälsa kopplat till gränslöst arbete

På frågan om vilka incitament som finns för att arbeta med gränslöst arbete och hantera ohälsa är svaren jämfört med övrig diskussion relativt korta. I organisation 3 har det inte

funnits direkta incitament förrän relativt nyligen. Detta har dels berott på att det inte varit något stort problem då sjuktalen inte varit kopplade till det gränslösa arbetet och dels på grund av att organisationen för några år sedan flyttade vilket gjorde att de kom efter mycket i arbetet. På grund av detta har organisationens fokus därav varit främst inriktat på att komma ifatt vilket gjort att andra frågor bort prioriterats. Intervjupersonen berättar vidare att de nyligen fått en ny chef i organisationen som tycks ha tydligare prioritering på hälsofrämjande insatser vilken hon hoppas ska kunna utveckla arbetet i organisationen.

För de andra organisationerna var det främsta de kostsamma sjukskrivningarna som var incitamentet till att arbeta med att hantera det gränslösa arbetet. Till det hör även exempelvis kompetensförlust, utebliven personal, rekrytering av vikarie och insatser för att hjälpa personen tillbaka. HR-chef 1 nämner även avpassning av tid som en viktig faktor. När en medarbetare inte mår bra kräver det mycket tid av chef och medarbetare för att förhindra och hjälpa medarbetare tillbaka. Denna tid kostar givetvis företaget pengar och kan adderas till de mer konkreta kostnaderna så som sjuklön.

De flesta av intervjupersonerna nämner även att det är viktigt att arbeta med hälsofrämjande insatser för att skapa ett bra varumärke och vara en attraktiv arbetsgivare där människor vill jobba. Detta gör att medarbetare dels söker sig till arbetsplatsen och dels att de medarbetare som arbetar där vill stanna kvar.

Vidare är det viktigt att medarbetarna trivs och mår bra på sitt arbete. En arbetstagar som mår bra presterar bättre nämner de flesta av intervjupersonerna. HR-chef 1 tror även att en medarbetares ohälsa påverka de andra medarbetarna i organisationen ”Jag tror att alla blir lite vaksamma. Kan detta hända mig?”.

6.4 Metoder för att motverka ohälsa

Det finns många olika sätt att arbeta för att främja medarbetarnas hälsa, men gemensamt för samtliga av de intervjuade var deras fokus på ett hälsosamt förhållningssätt och en sund företagskultur. De mjuka värde i organisationen och vilka signaler man sänder till sina medarbetare. Här nämns dialogen som en av de viktigare, om inte viktigaste, verktygen för att främja en hälsosam arbetsplats. I de flesta av organisationerna är förhållningssättet inget som finns nedskrivet utan förmedlas genom chefer ut i organisationen. Av de tre kategorier som använts i intervjumallen, individen, chefen och organisationen har det varit en mycket tydligt

fokus på chefens roll i arbetsmiljöansvaret. Samtidigt tycks det vara här de största utmaningarna finns. Utöver kommunikationen och förhållningssättet lyfts externa resurser som ett viktigt hjälpmedel för att få utomståendes perspektiv. Vidare används även verktyg så som medarbetarundersökning, genomgång av tidsrapportering och policys.

6.4.1 Kommunikation och dialog

Kommunikation och dialog nämns mest frekvent i intervjuerna. Hur man använder kommunikationen och vad man har för mål skiljer sig dock lite mellan företagen. HR-chef 1 fokuserade på vikten av att diskutera dessa frågor inom organisationen samt värdet av god kommunikation. Dels mellan cheferna och deras medarbetare, men även mellan henne och cheferna för att snabbt kunna fånga upp om det var något fel. Hon tyckte även att det var viktigt att ledningen i organisationen diskuterade dessa frågorna för att skapa en samsyn som man sedan kunde förmedla till ut i organisationen. ”Vad är okej och vad är inte okej?”. HR-chef 2, 4 och 5 betonade framför allt betydelsen av kommunikation för att få medarbetaren att känna sig trygg med att säga ifrån i tid. HR-chef 2 tar upp medarbetarnas förutsättningar som ett exempel: att man måste få medarbetarna att våga säga till när förutsättningarna för arbetet inte är tillräckliga. Risken menar de annars är att medarbetaren istället ifrågasätter sig själv. Hon tycker även att det är mycket viktigt för medarbetaren att av sin chef få tydliga svar på vad som är *ett gott jobb*, för att medarbetaren själv ska kunna avgöra när denna är klar eller gjort tillräckligt.

I organisation 5 arbetar medarbetarna med olika uppdrag vilket och det läggs stort arbete på att fördela och planera dessa uppdragen rätt. HR-chefen har även här arbetat mycket med att betona det individuella ansvaret att medarbetaren ska kunna säga till när arbetsbördan upplevs vara för stor.

[...] det ju ett individuellt ansvar i att säga till när man har för mycket. Och det har jag jobbat mycket med att ”Säg till!”. Och det kan jag göra dels genom att gå runt i korridorerna och sticka in huvudet och ”Hur är läget?”. Det gör jag ändå på regelbunden basis. Sen ser jag också till att maila ut några gånger, speciellt under högsäsongen ”Är det någon som har för mycket? Hojta till!”. Så jag har ändå skickat signaler om att det är helt okej att säga att ”jag har för mycket” (HR-chef 5).

6.4.2 Föregå med gott exempel

När det gäller företagskultur menar många av de intervjuade att det är viktigt att ledningen, cheferna och HR själva föregår med gott exempel. Exempelvis bör cheferna inte skicka mail

till medarbetarna på kvällarna. Uppfattningen om vad som var acceptabelt och inte acceptabelt varierade mellan organisationerna. I en av organisationerna var det okej för chefen att maila efter kontorstid så länge hon eller han var tydlig med att det inte förväntades svar. I en annan organisation var det okej för HR-chefen att maila Vd:n "För han har ju själv gjort val i hur han vill jobba." (HR-chef 5). I den tredje organisationen fanns en mycket tydlig företagskultur där man inte använde kommunikationsmedel efter kontorstid.

Ja alltså det handlar ju mycket om hur det börjar, hur cheferna agerar. Väljer en chef att maila dygnet runt till sina medarbetare, även om personen säger 'Nä men det är inte så att jag förväntar mig att du ska svara'. Nä men om jag får ett mail från min chef kl. 22 på kvällen liksom, nä men det stressar ju (HR-specialist).

HR-chef 5 lyfte denna fråga även bortom kommunikationsmedlen och såg det som en central del i att skapa en hälsosam arbetsmiljö.

Även om jag inte jobbar i verksamheten så är jag en förbild i hur jag jobbar. Jag är småbarnsförälder. Det är viktigt för mig att säga att 'Hej, nu går jag klockan 4' (HR-chef 5).

Hon säger även att det är viktigt att fundera över vad olika handlingar och beslut sänder för signaler. Att erbjuda flexibilitet i sig menar hon exempelvis kan sända budskap om att det ställs andra krav på tillgänglighet.

6.4.3 Chefens roll

Som nämnts ovan menar HR-cheferna att ohälsan framförallt grundar sig i otydlighet, oklarhet kring förväntningar och att individen självmant tar på sig större ansvar än denna klarar av. Det vill säga orsakerna är mycket individuella. Detta gör att det åläggs stort ansvar på chefen att ha översikt över sina medarbetare och fånga upp ohälsosamt beteende i ett tidigt skede: "Sen tror jag att i ledarskapet så blir det allt viktigare att vara observant på sina olika medarbetare." (HR-chef 1), "Och jag tycker ju att ansvaret är chefens. Jag tänker att många människor inte kan hantera just det här gränslösa arbetet, och det behöver man som chef ha koll på." (HR-chef 2), "Vi jobbar ju genom cheferna. Cheferna har ju personalansvaret. De är ju ansvariga för sin grupp." (HR-chef 4).

Intervjupersonerna menar att det fungerar bra med cheferna i respektive organisation och att de i många fall uppmärksammar ohälsa innan det är för sent. Samtidigt är det bland cheferna man stött på en del utmaningar. Ofta är de specialister som utvecklas till chefer och det kan då vara svårt för dem att axla rollen som chef och vad det egentligen innebär. "Vi har någonstans

ett delegerat arbetsmiljöansvar i dagsläget. Men man kan samtidigt inte delegera det om någon inte har kunskapen” (HR-chef 1). Trots att cheferna går diverse utbildningar uppmärksammas svårigheter som främst tycks ligga i att hantera de mjuka relationella delarna i ledarskapet. HR-specialisten uttrycker det på följande sätt:

Man är inte jättevan vid att prata om det (psykosociala) här så det är lite ett utvecklingsområde. Och att man behöver coacha cheferna och stödja dem i det. ”Hur ska jag börja prata om de här bitarna?” ”Vad kan jag prata med min medarbetare om?” ”Är det okej att ställa frågor om hur han eller hon har det privat?” (HR-specialist)

Hr-chef 4 har också stött på denna problematik och formulerar sig på följande sätt:

Myndigheterna vill ju lägga över mer och mer ansvar på oss arbetsgivare. Och det är ju fine för det är ju från arbetet som man sjukskriver sig då. Så vi som arbetsgivare har ju alltid ansvaret för rehabiliteringen oavsett vad det finns för orsakerna. Och det gör ju det att, ju mer ansvar som åläggs oss, desto mer rätt har ju också vi att lägga oss i människans hela liv. För att vi har fått hela det ansvaret i knäet. Och det här försöker vi också jobba med våra chefer. Många tycker ju att det känns jätteobehagligt ”Jag kan ju inte gå in och rota i mina medarbetares privatliv eller vad de gör på fritiden och hur de har det” Jo, ja det kanske du måste få lov att göra för att det är vi som har ansvaret. Åtminstone de 14 första dagarna av en sjukskrivning så har vi ju hela ansvaret. Och det är vi som också har ansvaret att förebygga så att man inte ska komma in i sjukskrivning.

Vad organisationerna har för slags redskap för cheferna till att hantera dessa frågorna är olika. Många av organisationerna har någon form av chefsutbildning men på frågan ”Om det fanns oändliga resurser, vad skulle du vilja lägga de på?” så svarar ändå tre av intervjupersonerna att de gärna hade haft mer ledarskapsutbildning. Det gäller även att inte ta för givet att personer med lång erfarenhet har den kunskap som krävs säger HR-chef 2.

Skriftliga hjälpmedel i form av policys, riktlinjer och samtalsmallar för hur chefer ska arbeta med psykosocial ohälsa finns i två av de fem organisationerna. HR-chef 4 tycker att dessa är mycket viktiga och säger att de är uppskattade av cheferna som då har något att ”luta sig mot”. Vidare berättar hon att allt detta finns tillgängligt i personalhandboken för både chefer och medarbetare vilket gör att båda kan känna sig trygga i att alla medarbetare behandlas efter samma regler.

HR-chefen i organisation 1 säger att de diskussioner som ska hållas med ledning och medarbetare eventuellt resulterar i nedskrivna riktlinjer med inriktning på förhållningssätt och

att det då tydliggörs att det är upp till individen själv att bestämma. ” [...] om det är muntligt taget så är det ju svårare att hålla fast vid” (HR-chef 1). Att begränsa flexibiliteten håller hon sig tveksam till:

Jag kan tycka att det känns väldigt konstigt att sätta sådana här gränser som jag tror de satt i Frankrike att man inte får lov att maila efter 18. Ja då har vi direkt tagit bort det här med att ha flexibla arbetstider. Utan då är det liksom 8-17 som är den godkända arbetstiden. Och det är ju det som vi upplever är så positivt. Att vi inte har. (HR-chef 1)

6.4.4 Externa resurser

Många tar upp externa resurser så som företagshälsovården under intervjuerna. Samtal med en utomstående som kan området säger uttryckligen tre av intervjupersonerna har varit till stor hjälp för deras medarbetare som haft problem med stress och balansen mellan privat- och arbetsliv.

”Ibland är det ju så att någon är så pass stressad, att det är så mycket eller att det är så rörigt. Och när man väl får hjälp med att bena ut det lite grann. Prata igenom och kanske få lite verktyg från beteendevetaren så är det inte så stort problem längre.” (HR-chef 1)

HR-chef 4 har också erfarenhet av att samtal med extern part har haft bra effekt, och nämner att det inte alltid är så lätt att diskutera dessa sakerna med sin chef. Möte med extern part måste dock bokas genom chefen. Här har organisation 5 en annan lösning där de erbjuder medarbetarna tre anonyma och kostnadsfria samtal med företagshälsovården där organisationen inte kontaktas eller kan ta reda på vem medarbetaren var. I organisationen har de även årliga kontroller där alla medarbetare har samtal med företagshälsovården. Dels får medarbetaren en egen återkoppling och sedan får organisationen en sammanfattad återkoppling. I organisation 2 har man årligen en systematisk genomgång med alla chefer om deras medarbetare för att gå igenom exempelvis varför en medarbetare har upprepad korttidssjukfrånvaro. Det senaste året tog de hjälp av en läkare från företagshälsovården som var med under samtalen. De har även som rutin att alla som varit borta mer än sex gånger under en 12 månaders period får man ett rehab-samtal med företagshälsovården. Denna rutin finns även på organisation 4 men där har man i första hand ett samtal med sin chef, som följer en specifik checklista, om medarbetaren varit sjuk fyra gånger under de senaste 12 månaderna.

6.4.5 Övriga metoder för att förhindra ohälsa

Medarbetarundersökning har lyfts som ett kvantitativt medel för att få värdefull kunskap om hur medarbetarna i organisationen mår. Om det genom den uppmärksammas brister kan organisationerna sedan arbeta vidare med det. Det skapar även möjlighet att på ett effektivt sätt se om preventiva insatser ger resultat. I organisation 2 använder de även medarbetarundersökningen som ett retoriskt/pedagogiskt medel och har med vissa frågor för att påminna arbetstagarna om att de till exempel är chefen som vid svårigheter ska hjälpa dem prioritera: ”att medarbetarna liksom ska få koll på att 'Ja visst ja! Jag kan ju få hjälp med det här av min chef'” (HR-chef 2).

I de organisationer medarbetarna registrerar arbetstid används även den informationen till att följa upp så att det inte finns några stora avvikelser. I organisation 4 använder man läkarbetygen för att få en bättre bild av vad ohälsan bland medarbetarna beror på. Här har de också bestämmelser att sjukfrånvaro alltid ska rapporteras via telefon till närmsta chef. Detta menar HR-chefen är viktigt för att man inte ska riskera att ”bara släppa” personen.

Vidare har det i intervjuerna varit tydligt att de mindre insatser som genomförs i organisationerna inte alltid bara har ett klart syfte, utan att de är fördelaktiga av många olika orsaker. Det vill säga det kan finnas många små insatser som kan verka främjande för medarbetarnas hälsa men som inte i första hand ses som ett medel för att hantera det gränslösa arbetet. I intervjun med HR-chef 1 nämnes exempelvis att hon har som rutin att ha avgångsintervjuer med de medarbetare som valt att säga upp sin anställning. Detta kan ge kunskap om fördelar och nackdelar som arbetstagaren ser i organisationen och som denna eventuellt har lättare att tillkännage då personen inte länge ska vara på hos arbetsgivaren.

7. Analys

7.1 Kontroll

Intervjupersonerna i denna studie talade mycket om vikten av att tydliggöra vad som förväntas av arbetstagaren och att detta kan skapas genom en nära dialog. Detta menar de skapar en trygghet hos arbetstagaren som kan känna kontroll över situationen. Detta går tydligt i linje termen kontroll i krav-kontroll-stödmodellen (Karasek & Theorell 1990). Enligt modellen kan en individ ha höga krav i arbetet så länge hon eller han även har hög kontroll att hantera dessa. Då skapas ett aktivt förhållande snarare än ett riskfyllt, en positiv stress istället för negativ. Intervjupersonerna talar framför allt om att klargöra vad arbetstagarens arbetsroll innebär vilket skulle kunna säga höra till det som kallas ”kontroll i”, det vill säga kontrollen i vardagliga sysslor så som hur en uppgift ska genomföras. Denna kontroll benämns av i Widmarks (2005) studie *Det nya arbetslivet* som struktur. Där menar informanterna, tjänstemän som drabbats av utmattningssyndrom, att strukturen är av stor betydelse eftersom arbetstagaren annars tar på sig ansvar utöver vad som ingår i deras tjänst eftersom de inte kan avgöra var gränsen går. Kontroll över arbetet och vetskap om vilka förväntningar som finns kan därmed minska det gränslösa arbetet genom att arbetstagaren vet när arbetet är gjort, samt kan på ett bättre sätt själv avgöra när arbetsbelastning inte är i linje med de resurser som finns tillgänglig.

Socialt stöd är även återkommande i intervjuerna där dialog och kommunikation sägs vara de mest fördelaktiga medlen för att motverka stress och ohälsa. Intervjupersonerna lyfter dock främst kontakten mellan arbetstagare och arbetsgivare/chef och betydelsen av att arbetstagaren känner trygghet i att själv kunna uppmärksamma organisationen på när denna går mot ett ohälsosamt beteende. I krav-kontroll-stödmodellen ses även den kollegiala kontakten som lika viktig för att motverka ohälsa och stress. Det gör den även i Widmarks (2005) studie där informanterna menar att det idag sker en individualisering på många arbetsplatser som gör att den sociala gemenskapen, som de anser viktig, går förlorad. Även om vikten av en god företagskultur ofta lyfts under intervjuerna är det sällan de specifikt talar om gemenskapen och sammanhållningen på arbetsplatsen. Att uppmärksamma och erkänna den individualisering som vi ser i dagens samhälle (Allvin, 2006; Widmark, 2005), skulle kunna vara ytterligare ett sätt för organisationer att arbeta med att motverka de negativa effekterna av det gränslösa arbetet.

Krav-kontroll-stödmodellen som fått mycket kritik för att den utelämnar vitala aspekter av arbete. Karasek och Theorell (1990) menar att simplificeringen är nödvändig för praktisk tvärvetenskaplig tillämpning. Detta tycks stödjas av resultatet i denna studie där modellens dimensioner i teoretisk form tycks stämma bra överens med vad intervjupersonerna ser som fördelaktiga medel för att begränsa det gränslösa arbetet och motverka ohälsa.

7.2 Adekvat belöning

Enligt ansträngnings-belöningsmodellen av Johannes Siegrist måste individen uppleva att dennas ansträngning besvaras med en adekvat belöning (Siegrist, 1996: Allvin, 2006). Om individen inte upplever det skapas en obalans som, vid bestående över tid, skapar ohälsa i form av stress. Belöningar kan enligt modellen ges i form av materiell belöning, psykologisk belöning och status kontroll. Status kontroll är när individen känner att denna utfört ett tillfredställande arbete vilket speciellt togs upp av HR-chef 2. Hon menade att det var viktigt att medarbetarna kunde avgöra när de hade gjort ett tillräckligt gott jobb, även om arbetsuppgifter exempelvis ofta är av en sådan art att de kan utvecklas i oändlighet. Förmågan att avgöra när man hade gjort ett tillräckligt bra jobb skulle bland annat skapas genom dialog med sin chef.

Psykologisk belöning har inte direkt tagits upp i någon av intervjuerna även om kommunikation och dialog mellan medarbetare och chef kan skapa vissa förutsättningar för psykologisk belöning. Den nära relationen kan även göra att arbetstagaren upplever att chefen ser de insatser och prestationer hon eller han gör.

Materiella belöningar var tydligt i linje men vad HR-chef 5 pratade om när hon berättade om att de hade övergått från övertidsbefriade avtal till att införa övertidsersättning. Hon menade på att den kollektiva övertidsersättningen (i form av en extra månadslön) de tidigare haft inte kunde anses motiverande för arbetstagarna eftersom de som arbetat mycket övertid fick samma belöning som de som inte arbetat övertid. Genom att införa övertidsersättning kunde de ge en extra, både motivator och belöning, till de medarbetare som lade in extra tid. I de organisationer där medarbetare är övertidsbefriade via avtal ges oftast kompensation i form av högre månadslön och/eller fler semesterdagar (Ledarna, 2015). Kompensationen är då individanpassad och varierar i fall till fall vilken gör att lönen kan anpassas utifrån prestation. Problematiken, som även påtalats i intervjuerna, är dock att det kan vara svårt för arbetsgivaren att veta hur mycket arbetstagaren egentligen har arbetat. Om arbetstagaren

arbetat x antal övertidstimmar men arbetsgivaren inte tycks förstå den faktiska omfattningen finns risk att arbetstagaren upplever sig inte få det erkännande och den belöning som hon eller han anser sig förtjänt.

7.3 Balans mellan arbete och privatliv

Vad som tros skapa balans mellan arbete- och privatliv har i intervjuerna varierat en del. De flesta av intervjupersonerna har sett en vinst i att arbetet ska utföras på arbetsplatsen för att underlätta för arbetstagarna att ha en välfungerande balans. Exempelvis säger HR-chef 5 att de förväntar sig att arbetstagarna ska vara på arbetsplatsen under ordinarie arbetstid om inget annat är uttalat. Lika så var det i organisation 4 där det krävdes speciella omständigheter för att hemarbete skulle godkännas. HR-chef 5 menar att hon av egen erfarenhet vet att arbete hemma ofta gör att arbetsdagarna blir längre. Samtidigt ser hon det som förmånligt att själv kunna arbeta hemma en-två kvällar i veckan, ”Det är så jag får ihop mitt liv”, vilket tyder på att möjligheten till hemarbete rent generellt ses som fördelaktig. I organisation 1 ser man stor vinst i att erbjuda medarbetarna flexibiliteten i var och när arbetet utförs. De ger medarbetarna stort förtroende vilket i avgångsintervjuer lyfts som något positivt. HR-chefen menar att ett av de främsta motiven till deras flexibla personalpolitik är för att de är måna om att man som arbetstagare ska kunna förena arbete, fritid och föräldraskap. Samtidigt tror hon att vissa kan ha svårt att hantera det.

Forskning visar att det finns en korrelation mellan olika former av icke standardiserade arbetstimmar och dålig balans mellan privat- och arbetsliv (Albertsen m.fl., 2008). De visar även att det finns ett samband mellan förlängda arbetsdagar och försämrad hälsa i form av både fysiska och psykiska sjukdomar så som hjärt- och kärlsjukdomar och utmattningssyndrom (Härmä, 2006). Att erbjuda allt för flexibla arbetsmöjligheter för arbetstagare tycks därmed inte vara till individens fördel i det stora hela. Var denna gräns går är däremot svår att säga då det skiljer sig mellan individer och ytterligare faktorer som exempelvis kontroll som nämnts ovan. Att begränsa flexibiliteten i var och när arbetet ska utföras tycks enligt forskning vara ett bra medel för att förhindra ohälsan. Problematiken som kvarstår är dock att begränsa arbetet som utförs utöver ordinarie arbetstid och som inte registreras. För att motverka detta har återigen förhållningssättet och företagskulturen nämnts till viktiga medel.

Enligt Mellers m.fl. (2014) studie föredrog 81,7 procent av medarbetarna på ett svenskt telekomföretag att separera på arbete och privatliv. Vidare kom de fram till att dessa individer kräver externa riktlinjer och gränser för att framgångsrikt lyckas med detta. Även om policys och riktlinjer för motverkande av ohälsa fanns i några av organisationerna var de inga som var direkt riktade för att begränsa det gränslösa arbetet förutom i organisation 4 där de hade dem nya riktlinjerna att arbete utanför arbetsplatsen endast skulle ske i undantagsfall. I samtal med HR-chef 5 var hon öppen att införa riktlinjer kring begränsad kontaktbarhet efter arbetstid, något HR-chef 1 förhöll sig tveksam till.

7.4 Chefen som viktig mellanhand

I samtliga av intervjuerna har det sagts att chefen har ett stort ansvar i att arbeta för att motverka och tidigt uppmärksamma hälsa. Samtidigt tycks det här saknas en del kunskap kring de mjuka värdena i ledarskapet. Informanterna i Widmarks (2005) studie menar att cheferna ofta saknar kunskap i hur man bemöter ohälsa och att de sällan finns direkt tillgängliga för medarbetarna. Undersökningen genomförd av Hjärnkoll (2011) visar att endast 56 procent av personalansvariga chefer anser sig ha god kunskap om hur han eller hon skulle agera för att stödja en anställd som får problem med sin psykiska hälsa och 29 procent av cheferna skulle vilja ha mer kunskap kring detta. I 6§ AFS 2015:4 finns krav på att arbetsledare som tilldelats arbetsmiljöansvar ska ha kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning. Utifrån intervjuerna ges uppfattningen om att detta kunskapskrav tillgodoses genom ledarskapsutbildning och utbildning i ohälsa i olika former. Dock tycks både intervjupersonerna och tidigare forskning antyda att det skulle behövas mer av denna vara. Vidare visar statistiken att bland annat mellanchefer i privata sektorn är en av de speciellt utsatta grupperna som drabbas av utmattningssyndrom (Allvin, 2006). Detta tydliggör det faktum att även individer med mycket kunskap inom området kan ha svårt att uppmärksamma sin egen ohälsa. På grund av detta är det viktigt att inte allt fokus bara lägga på medarbetarna längst ner i rank utan även att de högre cheferna genomför samma rutiner med de chefer de har under sig.

7.5 Motiv

Svaren kring vad det finns för incitament för organisationer att investera i att hantera gränslöst arbete och förhindra ohälsa har varit relativt korta till skillnad från de övriga diskussionerna. Detta kan bero på att det finns tydligare svar på den frågan eller att formuleringen varit

oförmånligt. Det kan dock även bero på att organisationerna inte har lagt tillräckligt arbete på att diskutera fram de faktiska anledningarna till varför man bör arbeta med att förhindra ohälsa och begränsa det gränslösa arbetet. Kostnaderna för ohälsa har nämnts av samtliga intervjupersoner men även detta har nämnts med relativt få ord. Min föreställning var att organisationer utgick från sina kostnader för ohälsa och motiverade sedan sina preventiva insatser utifrån de. Från mina samtal med intervjupersonerna fick jag inte direkt uppfattningen av att denna typen av arbetssätt användes. HR-chef 1 nämnde dock att hon nyligen använt en schablonkalkylering för att räkna ut vad sjukfrånvaro kan kosta och det skulle presenteras i ett kommande möte.

Den generella lagstiftningen kan vara en av anledningarna att det inte finns tydligare incitament till att hantera det gränslösa arbetet. Den reglering som finns förklarar vilka insatser och åtgärder som organisationerna måste genomföra, att man ska arbeta för att förhindra ohälsa, men inte varför man ska göra det eftersom det anses vara beroende av de organisatoriska förhållandena. Att tydliggöra varför man som organisation ska arbeta för att hantera ohälsa kan vara ytterligare ett sätt att motivera arbetet med att förhindra ohälsa.

8. Diskussion

8.1 Behålla en framgångsrik företagskultur

De medel som i denna uppsats lyfts som viktiga för att förhindra ohälsa kopplat till det gränslösa arbetet är framför allt en tydlig och öppen kommunikation och dialog med anställda, ett föredömligt chefskap och ett bra samarbete med externa resurser för att hantera riskbeteende. Sammantagit kan sägas att de insatser som anses mest främjande är de som man kan förklara som mjuka värden. Något som är svårt att såväl muntligt som skriftligt redogöra. Enstaka riktlinjer och skrifter som tydliggör hur organisationen ser på dessa frågor och vilka värderingar som finns har redogjort för i intervjuerna, men framför allt anses denna fråga starkt kopplad till företagskulturen och att cheferna är en stor del i att förmedla och skapa en sund företagskultur. Från mitt perspektiv ifrågasätter jag hur organisationen kan säkerställa att det finns en sund företagskultur i hela organisationen om det bara sker muntligen. Hur försäkras man sig om att alla tolkar och värderar dessa frågor på samma sätt om det inte är konkretiserade? Att behålla en företagskultur kan även vara svårare idag då det är en större rörlighet på arbetsmarknaden och arbetstagare inte stannar lika länge på en och samma arbetsplats. Min föreställning är att det måste vara lättare att arbeta förebyggande när det gäller företagskultur. Om man har en bra företagskultur skulle man exempelvis kunna formulera var det är som gör den bra och hur man kan göra för att behålla den. Detta arbete uppfattar jag som effektivare än om man längre fram upptäcker att det skapats en ohälsosam företagskultur och man då behöver arbeta för att förändra den.

8.2 Chefernas hälsa

Vidare har det under intervjuerna varit stort fokus på chefsens roll. Där ser jag dock en risk eftersom mycket av diskussionerna inte tycks vara inriktade på att undvika chefernas egen ohälsa. Min upplevelse är att de lätt förbises och man inte reflekterar över chefernas arbetsförhållande eftersom det generellt kan ställas mer krav på dem. Exempelvis sa en av intervjupersonerna att det inte räcker att arbeta 8 timmar om dagen om medarbetaren är intresserad av att göra karriär utan att man då får arbeta åtminstone 10-11 timmar om dagen. Jag ifrågasätter om det

känns rimligt att ställa så mycket högre krav på cheferna ur både etisk och ekonomiskt perspektiv. Som nämnts tidigare visar studier på att det finns en tydlig korrelation mellan långa arbetsdagar och ohälsa, i form av såväl utmattningssyndrom som ökad risk för hjärt- och kärlsjukdomar. Statistik visar även att mellanchefer är en av de mest drabbade grupperna. Chefer bör rimligtvis vara högst betydelsefulla medarbetare i en organisation och förlusten av dessa borde därmed vara högre än en medarbetare längre ner i organisationen. Sjukersättningen blir högre, kompetensförlusten blir större, ersättningsmöjligheten blir svårare och så vidare. Därför menar jag att man borde vara mer försiktig med sina chefskollegor. Frågan som alltid bör ställas när det gäller dessa frågorna är således om risken är värd den eventuella avkastningen. Motsvarar vinsten i det extrajobb som chefen utför, risken med att hon eller han blir sjuk?

8.3 Motiv till att motverka ohälsa

Som tidigare nämnt har jag upplevt att diskussionen kring vilka incitament det finns för att arbeta med psykosocial hållbarhet har varit betydligt kortade än övriga diskussioner. Detta kan bero på otydlig formulering av frågan eller att det helt enkelt finns mer konkreta svar. Den uppfattning jag skapat mig är dock att det möjligen inte läggs lika stort fokus kring *varför* man ska jobba med att motverka ohälsa som *hur* man ska arbeta med det. Eventuellt ses frågan som självklar i sig; sjukskrivningar kostar pengar och vi vill ha motiverade och engagerade medarbetare. Min förväntan av responsen på denna fråga var dock större eftersom jag inte förstår motivationen till att arbeta med något där det inte finns ett klart och tydligt syfte. Om man inte har ett tydligt syfte är min uppfattning att man börjar i mitten av processen. Min poäng är att jag anser att organisationer borde ha mer individuella och tydliga syften baserade på de organisatoriska förhållandena, det vill säga arbeta utifrån det som fungerar bra respektive dåligt. Om man har höga sjuktal som tros bero på hög arbetsbelastning bör man arbeta utifrån det, och ha det som incitament. Om man har en företagskultur som man menar minskar ohälsan bör man arbeta med att försöka behålla den. Om man har chefer som inte tycks uppmärksamma ohälsa i tid bör man arbeta utifrån det. Min uppfattning är således att man bör arbeta mer utifrån den egna organisationens behov och inte bara utifrån vilka nya lagkrav som kommer.

8.4 Skilja på arbete och privatliv

I intervjun med HR-chef 4 nämns ett mycket tydligt exempel på problematiken med att skilja på privat- och arbetsliv (citerat i empiriredovisningen). Hon menar att organisationer åläggs mer och mer ekonomiskt ansvar för medarbetarnas hälsa oavsett de faktiskt orsakerna till ohälsan. Vilket hon tycker är okej eftersom det är från arbetet man blir sjukriven. Problemet är dock att det sällan är endast arbetet som spelar roll för en individs psykiska hälsa. Detta resulterar i att ju mer ansvar som åläggs arbetsgivaren, desto mer rätt har arbetsgivaren att lägga sig i arbetstagarens hela liv, vilket gör att gränsen mellan privat- och arbetsliv blir än otydligare. I två av intervjuerna har detta tagits upp som ett problem som chefer har svårt att förhålla sig till; har man rätt att involvera sig i vad arbetstagaren gör när denna gått hem för dagen? HR-chef 4 ställer frågan högt och menar sedan att det rimligtvis måste vara så att man har rätt till detta. Ökar kraven på arbetsgivarna kan detta bli en allt mer central fråga. Förutom diskrimineringsförbuden finns det inget lagstadgat kring hur man ska förhålla sig till detta. Att diskutera och klargöra dessa frågor på central nivå kan vara ett bra alternativ för att underlätta för chefer i organisationen och motverka ohälsosamt och gränslöst arbete.

9. Slutsats

Det gränslösa arbetet är en diffus term vilket gör den svårt att arbeta med. Insatser som kan anses motverka ett ohälsosamt gränslöst arbete har inte alltid som huvuduppgift att göra just det utan är snarare en bieffekt av dess verkliga syfte. Det som intervjupersonerna i denna uppsats lyfter som viktigt när det gäller arbetet med att motverka ohälsa kopplat till det gränslösa arbetet är kommunikationen och dialogen, vilket i sin tur bidrar till att skapa en hälsosam företagskultur. Förutom att chefen har ett stort ansvar i denna fråga nämns även vikten av att tydliggöra för medarbetaren att denna också bär ett individuellt ansvar. Hur pass stor flexibilitet som med fördel ska erbjudas medarbetarna, i form av *när* och *var* arbetet ska utföras, råder det delade meningar om. Samtidigt kommer det alltid finnas arbeten där förhållandena kräver stor flexibilitet, så att utveckla metoder för att hantera det gränslösa arbetet är av stor vikt. Kontaktbarheten råder det också delade meningar om även om de flesta förespråkar en begränsning av kontaktbarheten efter kontorstimmor. Det främsta incitamentet som finns för organisationer att arbeta med att begränsa det gränslösa arbetet är att sänka sjukfrånvaron och de kostnader som tillkommer i anslutning till det, att ha motiverade och välmående medarbetare som presterar utifrån bästa kapacitet och att vara attraktiva och trovärdiga arbetsgivare. Gemensamt för de intervjuade är att de ser frågan som högst aktuell och att det är ett växande problem som kräver aktiva åtgärder.

9.1 Förslag på fortsatt forskning

Denna studie går i linje med många tidigare i att undersöka ett visst perspektiv av det gränslösa arbetet, i detta fallet det organisatoriska. För att utveckla forskningsområdet vore det intressant att i kommande studier få ta del av olika perspektiv från samma organisation, det vill säga medarbetar, mellanchefer, och ledningsperspektiv, för att kunna jämföra dessa. Det skulle exempelvis kunna besvara frågan om den hälsofrämjande företagskulturen och förhållningssättet, som påtalats av intervjupersonerna i denna uppsats, är lika tydlig på medarbetar nivå som den är på ledningsnivå.

10. Referenslista

Abrahamsson, L., & Johansson, J., (2013). Hundra år av långsamhet: Exposé över begreppet psykosocial arbetsmiljö. *Arbetsmarknad och arbetsliv*. 3(1)

AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket

Ahrne, Göran, Roman, Christine & Franzén, Mats (2003). *Det sociala landskapet: en sociologisk beskrivning av Sverige från 1950-talet till början av 2000-talet*. 3., omarb. uppl. Göteborg: Korpen

Albertsen, K., Rafnsdóttir GL., Grimsmo A., Tómasson K., Kauppinen K., (2008). Workhours and worklife balance. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 2008:(5), 14-21

Allvin, Michael (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. 1. uppl. Malmö: Liber

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1 uppl. Stockholm: Liber

AML 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. Stockholm: Arbetsmiljöverket

Arbetsmiljöverket (2016). *Arbetsmiljölagen och dess förordning med kommentarer i lydelse från 31 december 2016*. Stockholm: Arbetsmiljöverket

Arbetsmiljöverket (2011). *Arbetstidslagen och dess förordning med kommentarer i lydelse från den 1 augusti 2012*. Stockholm: Arbetsmiljöverket

Arbetsmiljöverket (2017). *Sanktionsavgifter*. Hämtad 2017-04-11, från: <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/boter-straft-och-sanktionsavgifter/sanktionsavgifter/>

Bryman, A. Översättning av Nilsson B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Originaltitel: *Social Research Methods*. 2 uppl. Malmö: Liber AB

Business Region Göteborg (2016). *Största företagen i Göteborgsregionen 2016*. Göteborg: Business Region Göteborg AB

Dalen, M. (2015) *Intervju som metod*. 2 uppl. Malmö: Gleerups utbildning

David, M. och Sutton, C. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur

Ds 2016:8. *Hälsoväxling för aktivare rehabilitering och omställning på arbetsplatserna*. Stockholm: Socialdepartementet

Försäkringskassan (2016). *Sjukfrånvarons utveckling*. Socialförsäkringsrapport 2016:7. Stockholm: Försäkringskassan

Försäkringskassan. (2006). *Sjukskrivning för reaktioner på svår stress ökar mest*. Korta analyser 2016:2. Stockholm: Försäkringskassan

Hjärnkoll (2012) *Chefer och psykisk hälsa och ohälsa – attityder, kunskap och beteende*. Hjärnkoll. Hämtad: 2017-04-10 från http://www.nsph.se/wp-content/uploads/2014/07/Chefsrapport_2012.pdf

Härmä, M., (2006). Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 32(6), 502-514

Johnson, J., (2008). Globalisation, workers' power and the psychosocial work environment – the demand-control-support model still useful in a neoliberal era? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 6(6), 15-21

Johrén, A., (2013) *Har företag råd att inte hantera psykisk ohälsa? Vinster med att förebygga psykisk ohälsa på jobbet*. På uppdrag av Hjärnkoll. Hämtad 2017-04-10 från http://www.nsph.se/wp-content/uploads/2014/09/Hjarnkoll_vinsterMForebyggaOhalsa.pdf

Karlsson, M., i Gustavsson M., & Belfrage L., (författare), Belfrage, L., & Gustavsson, M., (regisörer) (2016). *Utmaningen – en film om den sjuka jobbstressen*. Arbetsmiljöverket. Hämtas från: <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/utmaningen/>

Karlsson, Jan Ch. (2006). Bra och dålig flexibilitet: en litteraturöversikt. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 12(2006)3, 135-146.

Ledarna. (2015). *Övertid*. Hämtad 2017-04-21, från <https://www.ledarna.se/Chefsguider/Arbetsratt/Arbetsid/Overtid/>

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

Oostrom, S., Anema, J., Terluin, B., Vet, H., Knol, D., Mechelen, W. (2008) Cost-effectiveness of a workplace intervention for sick-listed employees with common mental disorders: design of a randomized controlled trial. *BMC Public Health*. 8:12

Perski, A., i Gustavsson M., & Belfrage L., (författare), Belfrage, L., & Gustavsson, M., (regisörer) (2016). *Utmaningen – en film om den sjuka jobbstressen*. Arbetsmiljöverket. Hämtad 2017-05-06 från: <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/utmaningen/>

Peter, R., Siegrist, J., Hallqvist, C., Reuterwall, C., Theorell, T. and the SHEEP Study Group (2002) Psychosocial work environment and myocardial infarction: improving risk estimation by combining two complementary job stress models in the SHEEP Study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 56, 294-300.

Siegrist, J., (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1(1), 27-41

Socialstyrelsen (2003). *Utmattningssyndrom. Stressrelaterad psykisk ohälsa*. Stockholm: Elanders Gotab

Socialstyrelsen (2009) *Hälso- och sjukvårdsrapport 2009*. Stockholm: Socialstyrelsen

Stressforskningsinstitutet (2015). *Arbetsorganisation & hälsa. Två modeller för psykosocial arbetsmiljöforskning*. Stockholm: Stressforskningsinstitutet

Stressforskningsinstitutet (2015). *Trötthet och återhämtning*. Stockholm: Stressforskningsinstitutet

Stressforskningsinstitutet (2015). *Stressmekanismer*. Stockholm: Stressforskningsinstitutet

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab

Widmark, M. (2005). *Det nya arbetslivet. En explorativ studie som jämför två dominerande psykosociala arbetsmiljömodeller med aktuell arbetsmiljöproblematik och organisationsförhållanden*. (Institutet för psykosocial medicin, 315). Stockholm: Elanders Gotab

Bilaga 1.



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Det gränslösa arbetet

Denna studie görs i form av en kandidatuppsats vid Göteborgs universitet och har som syfte att undersöka hur organisationer, ur ett HR-perspektiv, arbetar med medarbetarnas gränslösa arbete. Gränslöst arbete innebär att ansvaret ligger hos individen, att antingen delvis eller helt, själv bestämma var och när arbetet ska utföras. Fokus för studien ligger på organisationers ställningstagande i frågan och eventuella strategier och incitament för att arbeta med att skapa en psykosocialt hållbar arbetsmiljö.

Intervjustudien kommer att genomföras i olika verksamheter för att skapa en bild av hur olika organisationer angriper frågan utifrån deras individuella kontext.

Vad är nyttan med undersökningen?

Nytta med studien är att samla information kring hur och varför organisationer arbetar med medarbetarnas gränslösa arbete. Studien har som avsikt att ge kunskap kring hur organisationer kan utveckla en psykosocial hållbarhet som kan skapa värde för organisationen.

Hur går intervjuerna till?

Intervjun beräknas ta 30-60 minuter. Om du samtycker kommer intervjumaterialet att spelas in. Du kan när som helst avbryta ditt deltagande och du behöver inte svara på alla frågor. Intervjuerna kommer endast användas i forskningsprojektet. Din arbetsgivare kommer inte att få tillgång till dem och organisationen kommer hållas anonym. Intervjuerna kommer avidentifieras innan de analyseras och om Du citeras kommer detta citat inte kunna kopplas till dig personligen. Om du nämner andra personer vid namn kommer dessa också att anonymiseras.

Vill du ha mer information är du självfallet välkommen att kontakta mig.

Ett stort tack för förhand!

Maja Fält, student vid Göteborgs universitet, Personalvetenskapsprogrammet.

Maja_falt@hotmail.com, tel: 0736437255

Bilaga 2.

Intervjufrågor

Vad är din yrkestitel?

Hur länge har du arbetet på denna organisation?

Hur många arbetar på organisationen? Hur stor del är tjänstemän?

Medarbetare

Hur ser arbetsdagarna ut för era medarbetare? Är de fasta arbetstimmar eller har de själva frihet att förlägga sin arbetstid?

Hur hanterar man egentligen det faktum att människor är olika och att vissa trivs med att arbeta t.ex. hemma och andra inte?

Vad är medarbetares roll eller ansvar vad gäller gränsdragning mellan arbete och fritid?

Finns det något organisationen kan göra för att hjälpa medarbetaren att inte skapa ett ohälsosamt förhållande mellan arbete och fritid?

Har ni policys kring flexibelt arbete som riktar sig till medarbetarna? (t.ex. när man ska vara kontaktbar)

Upplever du att medarbetarna vet när de förväntas vara kontaktbara eller ej?

Hur upplever du att det efterföljs?

Övertid

Hur fungerar det med övertid hos er?

Hur kompenseras medarbetarna för övertid? Får man det som en kompensation (dvs övertidsersättning/kompensationsledigt) eller har ni någon annan överenskommelse?

Vem meddelar arbetstagaren när denna arbetat övertid?

Bearbetar organisationen sammanställningen av övertiden på något sätt? Hur i så fall?

Konkreta erfarenheter

Har du några erfarenheter av att medarbetare haft svårt att begränsa och hantera arbetet?

Har du/ni kunnat dra några lärdomar från det?

Vad är din uppfattning kring om att medarbetarna kan eller inte kan sätta sina gränser?

Har ni haft medarbetare som sjukskrivits på grund av utmattningssyndrom?

Om en medarbetare blir sjuk, vad händer med de arbetsuppgifter hon eller han inte utför under sjukfrånvaron?

Chefens roll

Vad är chefens roll eller ansvar i denna frågan?

Har de några riktlinjer att jobba efter för att förhindra stressrelaterad ohälsa?

Har de kunskap om hur man motverkar, upptäcker och hanterar stressrelaterade sjukdomar?

Organisationen

Vad är organisationens roll eller ansvar?

Hur arbetar ni med ohälsa kopplat till medarbetares flexibilitet och gränslösa arbete?

Vad är er organisationens incitament till att arbeta med detta?

Finns det andra argument till att arbeta med medarbetarnas gränslösa arbete? Vad har organisationer att vinna på att arbeta med det?

Har ni någon arbetsmiljöpolicy? Tar den upp något om den psykosociala arbetsmiljön? Finns det några mål för den psykosociala arbetsmiljön?

Var tycker du att ni lägger mest resurser?

Vad finns det för hinder för att arbeta med det?

Finns det något övrigt som du tycker är viktigt att ta upp vad gäller det gränslösa arbetet?

