



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Arbetar du verkligen?

– Flexibilitet och dess kontroll i tjänstemannaorganisationer

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
VT19

Kandidatuppsats  
Lina Murro 940614  
Emma Hult 970522  
Handledare: Elena Raviola

# Sammanfattning

Denna studie har som syfte att bidra med förståelse och kunskap kring ett flexibelt arbetssätt och hur detta praktiseras i tjänstemannaorganisationer. Studien utforskar hur kontroll påverkas för chefer och anställda i ett flexibelt arbete samt hur individerna uppfattar konsekvenser – dessa perspektiv gör studien unik från tidigare forskning. Kvalitativa fallstudier har genomförts i form av intervjuer hos tre stycken företag: KPMG, det anonyma företaget med det fingerade namnet Rekobem AB samt Flodin Rekrytering och Bemanning. Foucaults forskning kring övervakning och självdisciplin kombinerat med det empiriska materialet har varit en väsentlig del i studiens diskussion och dess slutsatser. De anställda praktiserar ett flexibelt arbete genom att arbeta varierade timmar under dygnet och på olika geografiska platser – det råder frihet under ansvar. Arbetet är inte längre ett ställe att gå till, det är något som utförs. Studien visar på att kontroll i ett flexibelt arbete sker i form av ett ömsesidigt förtroende, en utvecklad självdisciplin som följd av omedveten övervakning samt ett tydligt målstyrande arbetssätt. De uppfattade konsekvenserna som ett flexibelt arbetssätt leder till är möjligheten att kombinera arbetsliv och privatliv, fler arbetade timmar, högre effektivitet och bättre prestationer samt ett större välmående hos de anställda. Dock leder det även till en diffus och svår gränsdragning mellan vad som är arbetstid och privatliv vilket ökar förväntningarna på att ständigt vara tillgänglig. Följderna kan bli en stor stress och en känsla av att ständigt behöva prestera.

Nyckelord: flexibelt arbete, övervakning, kontroll, självdisciplin, makt, frihet under ansvar, målstyrning

## Abstract

The aim of this study is to increase understanding and knowledge about flexible work and how it is applied in white-collar organizations. The study investigates how control impacts business managers and employees, which makes it a unique approach in research. How the phenomenon and its consequences are perceived by affected individuals is an additional focus of the study. Qualitative case studies have been conducted in the form of interviews with the following companies: KPMG, an anonymous company called Rekobem AB and Flodin Rekrytering och Bemanning. Research on surveillance and self-discipline have been of significant interest when analyzing the results. A conclusion was drawn based on a discussion regarding how flexibility is applied, controlled and perceived in terms of consequences. Employees practice flexibility by working flexible hours, at varied locations. Through this method, the workday is influenced by both freedom and responsibility. The study shows that control in the flexible work method is taking place through a sense of mutual trust and developed self-discipline seem to emerge from flexible work, possibly through the direction of unconscious control and a goal-oriented approach. Furthermore, it is believed that the method leads to greater work-life balance, greater efficiency and performance at work as well as higher well-being of the employed. On the contrary, the line between work and private life becomes less clear, which increases the expectations to be constantly available. This, in turn, leads to greater amounts of stress and increased performance anxiety.

Keywords: flexible work, surveillance, control, self-discipline, power, responsible freedom, performance management

# Innehållsförteckning

<b>1. Problematisering .....</b>	<b>3</b>
1.1 Inledning.....	3
1.2 Syfte.....	3
1.3 Forskningsfrågor.....	4
1.4 Relevans .....	4
1.5 Tidigare forskning .....	4
<b>2. Teori – övervakning och motstånd .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Metod.....</b>	<b>10</b>
3.1 Forskningsansats.....	10
3.2 Forskningsdesign.....	11
3.2.1 Fallstudiedesign .....	12
3.2.2 Intervjuer.....	13
3.3 Bearbetning av material.....	15
3.4 Forskningsetik .....	16
3.4.1 Trovärdighet och äkthet .....	16
<b>4. Empiri och analys.....</b>	<b>17</b>
4.1 Hur flexibelt arbete praktiseras.....	17
4.2 Kontroll.....	19
4.2.1 Tid.....	19
4.2.2 Rum.....	23
4.2.3 Mål .....	25
4.3 Följderna av flexibelt arbete .....	27
4.3.1 En större frihet .....	27
4.3.2 En svår gränsdragning.....	29
<b>5. Diskussion .....</b>	<b>31</b>
5.1 Effektivt utnyttjande av arbetskraft .....	31
5.2 Kontroll och makt.....	32
5.3 Självdisciplin .....	33
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>36</b>
6.1 Slutsatser – Flexibilitet och dess kontroll.....	36
6.2 Förslag på vidare forskning .....	37
<b>7. Referenslista.....</b>	<b>38</b>

# 1. Problematisering

## 1.1 Inledning

Allt fler människor uttrycker en önskan och en vilja om att ha ett mer flexibelt arbete i form av ett mer målstyrt arbete snarare än ett tidsstyrt arbete. Målstyrd arbetstid innebär en uppsättning av mål för vad som skall utföras varje dag, vecka och månad för att uppnå större effektivitet (Mölne, 2014, 24 mars). Med denna pågående förändring i synen på arbete följer en målsättning - arbete ska vara något man gör, inte en plats man går till (Mölne, 2014, 24 mars). En av anledningarna till att flexibiliteten i arbetet har ökat är enligt Näswall, Hellgren & Sverker (refererad i Gillberg, 2018:2; Mellner, 2016) den digitalisering och globalisering som innebär ny teknik och nya arbetsredskap och därmed nya sätt att organisera arbetet. Arbete kan därför utföras utanför reglerad arbetstid och arbetsplats (Mellner, 2018:1). En annan anledning är en strävan från de anställdas sida, då tidigare studier visar att flexibilitet bidrar till större välmående och ökad flexibilitet i arbetet (Gillberg, 2018:2).

Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) finns en känsla och därmed en vilja hos människor att frivilligt prioritera och handla rätt - detta utan att behöva övervakas och kontrolleras i detalj. Dock är inte detta helt oproblematiskt och inte heller lätt att uppnå, men med grund i ovan diskussion är det ett område värt att studera. Hur praktiseras ett flexibelt arbetssätt för de anställda på företag? Om, och i så fall hur, kontrolleras ett flexibelt arbete? Är det en annan form av kontroll? Vilka eventuella konsekvenser får ett sådant arbetssätt? Intresset ligger i att skapa en ökad förståelse för hur flexibilitet verkar i dagens företagssammanhang och hur chefer såväl som anställda hanterar och påverkas av denna flexibilitet. Fokus i denna uppsats ligger på att studera hur flexibiliteten praktiseras i tjänstemannaorganisationer och hur detta övervakas från arbetsgivarens perspektiv. Utmaningar som följd av en flexibilitet lyfts och kartläggs - hur förändras exempelvis förväntningarna på arbetstagarnas tillgänglighet och vilka konsekvenser kan detta medföra? Hur påverkar ett sådant arbetssätt de anställdas privatliv och välmående?

Med begreppet övervakning menas i denna uppsats hur chefer och ledning kontrollerar och har uppsikt över de anställda för att säkerställa att dessa utför det förväntade arbetet och vidare att mål och resultat uppnås. Begreppet flexibilitet ska beskriva det centrala ämnet i stort där tidsstyrning och målstyrning är två olika verktyg för att styra det flexibla arbetet. Ett målstyrt arbete syftar på att det primära fokus hos den anställde ligger på att utföra uppgifter och uppnå bestämda mål, inte vilka tider den anställde utför detta på eller var någonstans det görs. Arbetet styrs i första hand genom fastställda mål hos den anställde. Ett tidsstyrt arbete innebär ett större fokus på tiden den anställde arbetar, där klassiska kontorstider som utförs på kontoret antas vara utgångspunkten och där utrymmet för flexibilitet är reducerat.

## 1.2 Syfte

Denna studie syftar till att bidra med ökad förståelse och kunskap om hur flexibilitet praktiseras i tjänstemannaorganisationer, och vidare hur kontroll sker vid flexibelt arbete. I studien kommer medarbetarens roll vara i fokus och hur denne utnyttjar en eventuell flexibilitet i arbetet. Studien utforskar och beskriver hur kontroll utövas och uppfattas av arbetsgivaren och arbetstagaren med utgångspunkt i Foucaults forskning – ett perspektiv som gör denna studie unik. Studien

kartlägger vidare vilka uppfattade konsekvenser ett flexibelt arbete kan medföra, i form av fördelar och nackdelar. Forskningsområdet kommer problematiseras och konkretiseras genom tre företag som exempel taget från en större kontext - en undersökning på företagssektorn i dess verkliga sammanhang.

### **1.3 Forskningsfrågor**

- Hur praktiseras ett flexibelt arbetssätt i tjänstemannaorganisationer?
- Hur påverkas kontroll för chefer och anställda vid flexibelt arbete?
- Vilka uppfattade konsekvenser medför flexibilitet och dess kontroll?

### **1.4 Relevans**

“Arbete är något man gör, inte en plats man går till” - ett uttryck som tycks stämma överens på allt fler arbetsplatser idag. En av anledningarna till varför detta är av betydelse att utforska är att ämnet kan antas utgöra en central del i varför företag uppfattas som en modern och attraktiv arbetsplats idag. Globaliseringen och digitaliseringen spelar en viktig roll i den utveckling arbetet har tagit, där flexibilitet kan anses vara en följd av en mer digital värld. På vilket sätt detta förefaller på en konkret nivå för såväl arbetsgivare som arbetstagare är relevant för att förstå arbetsplatsernas utveckling i dagens samhälle. En annan anledning som bidrar till studiens relevans är hur ett flexibelt arbete påverkar de anställdas hälsa. Tidigare studier gör det tydligt att en flexibilitet i arbetet kan ha inverkan på hur en anställd uppfattar och hanterar gränsdragning mellan arbetstid och privatliv - gränsen är diffus och detta kan påverka individens välmående negativt. Därmed är det av intresse att utforska på vilket sätt detta kan ta sig uttryck för att kunna ha möjlighet att hantera denna gränsdragning för att kunna påverka individens välmående. Även positiva följder kan uppkomma – tidigare forskning visar också att individer upplever det som fördelaktigt att kunna kombinera arbetsliv med privatliv på ett bra sätt och på så vis bidrar det till ökat välmående. Trots det faktum att ett gränslöst arbete medför utmaningar på individnivå i form av större förväntan på tillgänglighet och ökad stress, är flexibilitet något arbetsökande belyser som betydelsefullt under en arbetsintervju och nästintill avgörande i om de tackar ja eller nej till jobbet. Varför flexibilitet anses väga så tungt i dagens samhälle är av intresse och relevans att undersöka för att förstå hur arbetsmarknaden ser ut idag. Då tidigare forskning inom ämnet finns tar denna studie ett nytt fokus med utgångspunkt i Foucaults forskning om övervakning och självdisciplin. Studiens inriktning är därmed hur denna syn på kontroll påverkas för chefer och anställda i ett flexibelt arbete – detta gör studien unik i sitt bidrag till forskningen.

### **1.5 Tidigare forskning**

För att förstå studiens fokus på kontroll i flexibelt arbete behövs de tidigare studierna av fenomenen flexibilitet och gränslöst arbete presenteras och förstås. Det traditionella arbetslivet i samhället karaktäriseras av tillsvidareanställningar på heltid där arbetet utförs i arbetsgivarens lokaler under klassiska kontorstider, vilket innebär en reglering av rum och tid för arbetstagaren (Gillberg, 2018:2). I dagens samhälle ser det inte längre ut på samma sätt då arbetet utförs av en allt större flexibilitet gällande dessa faktorer. Endast en sjättedel av Sveriges arbetsplatser har traditionellt karaktäriserade arbetsvillkor idag, resten utgörs av mer flexibla villkor (Allvin,

Mellner, Movitz, & Aronsson, 2012). Situationen har sammanfattats som två olika normsystem som ska samspela och förhålla sig till varandra - ett tidsstyrt arbete och ett målstyrt arbete. Det förra innebär en närvaro under schemalagd arbetstid och den senare innebär ett fokus på att uppgifterna ska uppnås oavsett närvaro i form av rum och tid (Gillberg, 2018:2). Följden är en övergång från traditionellt, standardiserade rutiner till en större flexibilitet i form av ett målstyrt arbets sätt (Allvin m.fl., 2012). Att utveckla mer flexibla organisationer är dock en av de främsta utmaningarna inom management, då det flexibla arbetet är komplext och svårt, men lyckas man kan effektivitet, produktivitet och konkurrenskraft bibehållas (Hirschhorn & Gilmore, 1992).

Fenomenet har i tidigare forskning sammanfattats under begreppet gränslöst arbete (Gillberg, 2018:1). En av anledningarna till att en större flexibilitet råder på arbetsmarknaden är en följd av globaliseringen och digitaliseringen. Detta leder till att arbete kan utföras på andra tider än de klassiska kontorstiderna och även på andra platser än de som arbetsgivaren tillhandahåller. Flexibilitet är en avgörande faktor för konkurrenskraft och lönsamhet i dagens samhälle (Gillberg, 2018:1). Kelliher och Anderson (2010) samt Paulsen (2010) menar att arbetstidens längd och dess intensitet ökar när flexibilitet i tid och rum ges.

En annan anledning till den ökade flexibiliteten är en strävan från arbetstagarens sida. Studier visar att flexibiliteten i arbetet hos arbetstagare leder till ökad känsla av tillfredsställelse och befrielse i kombination med ökad effektivitet, produktivitet och konkurrenskraft (Gillberg, 2018:2). När ökad kontroll över det egna arbetet upplevs genom flexibilitet kan även ökat engagemang och minskad frånvaro upplevas (Gillberg, 2018:2). Denna flexibilitet utgår ifrån ett arbetstagarperspektiv som betonar vikten av att kunna styra den egna flexibiliteten (Gillberg, 2018:2). Något som många arbetstagare upplever som problematiskt är konsten att balansera arbetsliv och privatliv, och här utgör flexibiliteten en lösning på detta, framförallt i tjänstemannaorganisationer (Allvin m.fl., 2012). I samband med detta ökade också viljan av att arbeta utanför de lokaler arbetsgivaren erbjöd. I enlighet med ovan diskussion om digitalisering, i form av internet, möjliggjorde detta alternativ att arbeta exempelvis hemifrån, vilket utgjorde en annan lösning på problemet kring att balansera arbetsliv med privatliv (Allvin m.fl., 2012).

Egenstyrd flexibilitet och att alltid vara tillgänglig för arbetskolllegorna för att inte förhindra eller förhala arbetet, kan bli en stressfaktor. Det är bland annat ledningens uppgift att kommunicera riktlinjer för hur samordningen vid individuellt flexibelt arbete ska fungera. Gillberg (2018:1) men även Mellner (2018:1) menar att ledare aktivt behöver arbeta med en företagskultur som är tydlig i sin gränsdragning mellan privatliv och arbetsliv samt skapar förutsättningar för detta. Vidare blir tillförlitligheten och lyhördheten avgörande för en fungerande gränsdragning från både arbetsgivare och arbetstagarnas perspektiv. Som ledare för ett flexibelt arbete bör man skapa mål för de enskilda individerna och inte bara mål för organisationen. Stöttning med prioriteringar och arbetsbelastning hos de anställda är också viktigt (Mellner, 2018:1). Flexibiliteten medför ett ansvar för arbetsgivaren då denne bör säkerhetsställa att kraven på den anställde står i rätt proportion till resurserna de har, till exempel tid, och detta varken för lite eller för mycket. Arbetsgivare behöver kommunicera med tydliga riktlinjer gällande de krav och förväntningar som vilar på arbetstagare (Gillberg, 2018:2)

Enligt Ryberg-Welander (refererad i Gillberg, 2018:2) blir ett målstyrt arbetssätt allt mer vanligt. Denna övergång medför inte endast positiva följder för arbetstagare och arbetsgivare. En av konsekvenserna är det ökade ansvaret förändringen har som följd för individen i ett arbete som präglas av frihet under ansvar (Gillberg, 2018:2). En känsla av och även krav på att ständigt behöva vara tillgänglig kan infinna sig (Gillberg, 2018:2). När gränserna mellan vad som är arbetstid eller privattid suddas ut krävs det av den enskilda arbetstagaren att själv sätta dessa gränser (Gillberg, 2018:2). Förutom att denne själv måste ansvara för planering och strukturering kan flexibiliteten även medföra en känsla av stress (Gillberg, 2018:2). När antalet timmar per arbetsdag inte styr arbetet utan istället omfattningen på arbetsuppgifter, måste de anställda själva kommunicera ut de individuella gränsdragningarna och bestämma när arbetet är färdigt, vilket också ställer högre krav på organiseringen av arbetet (Gillberg, 2018:1).

Grönlunds (2007) studie menar att huruvida stress i arbetet kan förhindras beror på graden av inflytande över det egna arbetet, exempelvis i form av egenstyrda arbetstider. Dock är det en svår gränsdragning då ett allt för strukturlöst arbete också kan leda till stress. Clark (2000) diskuterar också den svåra gränsdragningen mellan arbete och privatliv och hon menar att ett verktyg för att underlätta denna balans är att chefer stöttar de anställda i denna gränsdragning. Chefer har oftast möjligheten att tänja på regler och principer för att anpassa arbetet till den anställdes familjesituation, de har alltså möjlighet att erbjuda en eventuell flexibilitet. Samtidigt som organisationer och chefer kan erbjuda en flexibilitet framställer Clark (2000) att en viktig del i möjliggörandet av balansen är att den anställde själv deltar i gränsdragningen och gör aktiva val.

## **2. Teori – övervakning och motstånd**

Detta teoretiska ramverk grundar sig i Foucaults forskning om övervakning och makt. Avsnittet inleds med en beskrivning av Foucault verk *Övervakning och straff* med fokus på begreppen självdisciplinering och makt – detta fungerar som uppsatsens makroteori. Foucaults syn på dessa begrepp används idag som referens i många olika vetenskapsgrenar, bland annat *management* och organisation, sociologi, bostadspolitik samt förskolepedagogik (Fredriksson, 2007; Power, 2011; McKinlay & Starkey, 1998). I denna studie används däremot begreppen på ett nytt sätt – som en utgångspunkt i diskussionen kring hur flexibilitet praktiseras. Vidare framställs forskare som analyserar och utvecklar Foucaults teorier.

Michel Foucault (1975/2017) var en av de mest betydelsefulla filosoferna och tänkarna under 1900-talet. En modern klassiker skriven av Foucault är *Övervakning och Straff*, där han behandlar institutioners maktutövning på individen. Han beskriver hur bestraffningssystemet verkade och förändrades under 1700- och 1800-talet. Till en början användes straff som en hämnd som var inriktad på den dömdes kropp. De kroppsliga bestraffningarna, i form av tortyr och avrättning, skedde framför en publik bestående av allmänheten som ett sätt att avskräcka dessa från att utföra samma brott. Foucault beskriver att anledningen till att dessa kroppsliga straff till slut ersattes av fängelsestraff bland annat grundar sig i att åskådarna, folket, satte sig emot bödeln som utförde tortyrstraffen och nästintill stod på den dömdes sida. Straffen blev till slut värre än själva brotten och allmänheten accepterade inte längre det offentliga skådespeleriet

- ett mer humant straffsystem väntade, då straffen framför publik inte längre uppfyllde sitt syfte. Att bestraffa inför en publik var ett sätt för kungen och de som styrde att visa allmänheten sin auktoritet och makt, och när det inte längre gick behövdes ett nytt system införas för att visa att man fortfarande satt på makten (Foucault, 1975/2017).

Foucault (1975/2017) beskriver vidare att makt inte är något som utövas, utan snarare något man besitter. Han menar att makt är inarbetad i ett system och att det är systemet som besitter makten – den utövas inte direkt av en enskild person som exempelvis kungen. När bestraffningen senare blev i form av fängelsestraff var det med syftet att systemet skulle effektiviseras och normaliseras med en disciplinering som mål, genom att rättfärdiga makten och rättssystemet. Foucault framställer begreppet disciplinär makt som centralt i boken och beskriver det som en teknisk och kroppslig form av kontroll med syftet att på ett effektivt sätt leda till en generalisering - människor ska följa de regler och normer som finns av ren automatik. Det är en rumslig och tidlig uppdelning med utstakade uppgifter som ska bringa ordning och reda i den mänskliga mångfalden. Foucault beskriver hur den disciplinerade individens verksamhet bör utföras i enlighet med klara, korta befallningar för att verka effektivt. Foucault illustrerar tankesättet genom uttrycket: “Den disciplinerade soldaten lyder vad man än befäller honom; hans lydnad är snabb och blind; att se uppstudsigt ut eller dröja det allra minsta vore ett brott” (Foucault, 1975/2017, s. 211). Den som blir beordrad bör alltså i sin tur reagera omedelbart för att behålla effektiviteten (Foucault, 1975/2017). Det finns ett flertal olika definitioner av Foucaults disciplinbegrepp, bland annat i form av termerna normalisering och internalisering. Det förra innebär att disciplinen korrigerar och normaliserar individers beteenden. I det senare innebär disciplinen att individerna internaliserar de yttre normer som finns till sina egna – disciplinen blir en maktteknik. Disciplinen kan även definieras som en förbjuden och hämmande aktivitet som förhindrar individen att göra vad denne egentligen vill, vilket begränsar det fria tänkandet (Fredriksson, 2007).

I sammanhanget kring disciplin är Foucaults (1975/2017) begrepp panoptikon högst relevant, ett disciplineringsystem som beskrivs i Övervakning och straff. Panoptikon var ett fängelse konstruerad som en rund byggnad med celler för varje individuell fånge och ett vaktorn i mitten. Byggnaden var skapad så att brottslingarna omöjligt kunde se om vaktornet var bemannat och på så vis visste de inte huruvida de var övervakade eller inte. Trots att fångarna inte kunde se vaktornet, var de medvetna om att vakterna hade möjlighet att se dem vilket ledde till att makten uppnåddes automatiskt - den blev så fullkomlig att den inte behövde synas för att verka. Detta gjorde att makten var synlig men okontrollerbar; synlig då det var möjligt för fångarna att se vaktornet men inte om det var bemannat, och okontrollerbar på så vis att de aldrig visste om de var iakttagna eller inte. Vetskapen av att makten kan vara närvarande gör att disciplinen automatiseras ytterligare. Tekniken uppfyllde även målet att vara så effektivt och ekonomiskt som möjligt, då det var ett lättillgängligt verktyg för maktutövare att använda sig av. Inrutningen av tid, rum, rörelser och kroppskrafter bildade ett verksamt schema. Foucault förklarar denna inrutning på följande sätt:

Makten är direkt ledad i förhållande till tiden: makten svarar för att det är under kontroll och att den kan utnyttjas [...] nya makttekniker och närmare bestämt med ett nytt sätt att förvalta tiden och göra den nyttig genom att dela upp den i segment, bilda serier, genomföra en syntes och summera ihop (Foucault, 1975/2017, s. 205).



Disciplinen fick en ny, omvänd funktion - ett utnyttjande av den nytta som kunde utvinnas av individerna då de per automatik följde de regler som fanns och detta av vetenskapen att de eventuellt var övervakade (Foucault, 1975/2017).

Grey (2009) hänvisar till Foucaults studier kring övervakning i allmänhet och panopticism i synnerhet, och skriver att ämnet har varit relevant inom olika organisationer långt före Foucaults forskning. Fredriksson (2007) beskriver hur människorna på denna tid accepterade fängelset och dess disciplin som något självklart och naturligt, och på samma sätt verkar de anställda i dagens företagsvärld acceptera den disciplin som skapas i den omedvetna övervakningen. Några av sätten övervakning ter sig på i samhället idag är i form av exempelvis övervakningskameror, databaser, *mystery shoppers* och inspelade samtal. Grey beskriver en aspekt inom övervakning som kallas icke-kontinuerlig övervakning vilket är analogt med ovan förklarade företeelse - de övervakade vet inte om de är övervakade eller inte. Han menar att det finns en parallell mellan det sista exemplet om inspelade samtal och Foucaults panoptikon som exemplifierar icke-kontinuerlig övervakning. Detta leder i sin tur till att begreppet självdisciplinering hamnar i fokus då självregleringen sannolikt ökar i dessa situationer. Ett annat sätt övervakning kan exemplifieras genom är översyn - här menar dock Grey (2009) att självdisciplinering inte skapas på samma sätt då övervakningen istället sker kontinuerligt. Även om både dessa sätt innebär en sorts kontroll menar Foucault (1975/2017) att den icke-kontinuerliga övervakningen, jämfört med den kontinuerliga, är mer disciplinerande då det är en extern form av övervakning och därmed inte bjuder in till internalisering av den övervakade.

Trots att epoken Foucault skriver om existerade för länge sedan menar Sewell och Wilkinson (1992) att företeelsen är av stor relevans även idag då många arbetsplatser liknar det panoptiska fängelset. Samma princip kan finnas på moderna arbetsplatser där de anställda inte vet om, när och hur de är övervakade (Grey, 2009). En tänkbar konsekvens inom de flexibla arbetsätten skulle kunna vara att de anställda inte arbetar lika hårt som de hade gjort under icke flexibla förhållanden. Här råder delade meningar då en del forskare anser att utfallet är av motsatt handling - snarare ett självreglerande beteende (Grey, 2009). Giddens (1984) menar dock istället att idén om det panoptiska fängelset inte kan översättas till organisationer i allmänhet då dessa innefattar specifika egenskaper som omöjliggör en parallell dessa emellan. En av dessa egenskaper är möjligheten för individer att lämna organisationer - vilket inte finns i exempelvis fängelset (Giddens, 1984).

En annan intressant aspekt av självdisciplinering är att detta tycks öka när valfriheten är stor – resultatet blir ökad disciplinering och ansvarstagande (Grey, 2009). Grey presenterar en analys över att en anledning till ökad självstyrning och självreglering är att arbetstagarna likställs med entreprenörer som gör egna val – det vill säga att självstyrningen blir deras drivkraft. Grey konstaterar vikten av att ta ansvar för de konsekvenser som sker genom de val man som människa gör. Han förklarar:

Valfriheten är således inte ett alternativ till kontroll; det är snarare så att det sätt på vilket vi utövar vår valfrihet är ett uttryck för kontroll och detta inbegriper i allra högsta grad sådant som vi inte upplever som val utan bara betraktar som "så som saker och ting är" (Grey 2009, s. 128).

Valfrihet ses alltså gärna som frihet, men egentligen är det en dold makt som bör ses som disciplinerande och ansvarsskapande processer (Grey 2009).

Tidtabblån – som fungerade som detaljerade tidsscheman – var enligt Foucault (1975/2017) redan på 1700-talet en maktteknik för kunskapsinläring. Tabblåerna var ett ordningssätt med syftet att observera, analysera, kontrollera och konstatera närvaro eller frånvaro samt fördela och kategorisera dessa. På 1800-talet ville man också försäkra sig om kvaliteten på det tidsschemalagda arbete som arbetsgivaren faktiskt betalade för. Allt som distraherade skulle tas bort för att skapa en så kallad nyttig och ren tid. Foucault menar att disciplinär kontroll över människans kropp genom rörelsescheman gör det möjligt att följa tidsschemat, vilket skapar effektivitet och produktivitet – det vill säga ren tid. Syftet med tidsschemat var att inte förlora tid och bli sysslösa. Foucault menar dock att disciplinen gör att man istället vill utnyttja tiden för att skapa användbar kraft och inte bara låta tiden gå, och därför delades tiden upp i segment som kopplades ihop med mål – dessa mål skulle uppfyllas i varje segment (Foucault, 1975/2017).

Det faktum att det är möjligt att missbruka det utrymme och även det förtroende som ett flexibelt arbete ger är en risk arbetsgivare och chefer tar. Varför väljer anställda att lyda trots att det inte är någon som övervakar deras arbete? Hur det kommer sig att människor följer är något som Kärreman och Alvesson (2009) diskuterar i artikeln *Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm*, där begreppen samtycke, lydnad och motstånd är centrala och ses som viktiga utmaningar i organisationer i allmänhet, och i ledningskulturer i större företag i synnerhet. Artikeln i fråga anses relevant i arbetet att svara på studiens forskningsfrågor, då fokus i artikeln i första hand behandlar anledningen till varför och när människor väljer att följa i organisationer och vidare varför och när de agerar med motstånd i dessa situationer. Vilket sammanhang det utspelar sig i har betydelse – artikelns område är managementkonsulter – vilket är relevant för studiens sammanhang som är tjänstemannaorganisationer.

Vidare behandlar artikeln det som i litteraturen kallas kunskapsintensiva arbeten, vilket utmärks av uppgifter som kräver en specifik kunskap eller intelligens inom området, snarare än fysik och kraft. De anställda i dessa arbeten behöver ofta vara engagerade i komplicerade uppgifter och därmed är de svåra att standardisera. I dessa kunskapsintensiva arbeten är självorganisering nödvändigt för att det ska fungera, vilket innebär individernas förmåga att organisera och driva arbetet framåt. De observerade fallstudieobjekten i studien behandlar arbeten av denna typ och kontexten i artikeln blir därmed ytterligare relevant för denna studie. En sak som är utmärkande för kunskapsintensiva arbeten är en högre grad flexibla organisationsformer, i form av exempelvis projekt där temporära arbetsuppgifter utformas för just det specifika uppdraget. De menar att dessa intellektuella företag ofördelaktigt styrs genom regler för specifika beteenden (Kärreman & Alvesson, 2009). Ett önskvärt beteende uppnås snarare med hjälp av styrning av de anställdas idéer – inte av direkt kontroll av beteende, detta då människor frivilligt vill göra rätt utan att för den sakens skull behöva bli kontrollerad till detta (Sveningsson & Alvesson, 2010).

I Kärreman och Alvessons (2009) artikel beskrivs hur managementkonsulter tydligt uttrycker ett missnöje över arbetsförhållandena - arbetsdagarna är långa och de behandlas som utbytbara

objekt i projekten de arbetar med. Trots detta uttrycks inget motstånd mot arbetssättet utan de anställda fortsätter att följa och rätta sig efter detta. Motstridiga känslor kan påträffas men inget motstånd, de utsätter sig för detta frivilligt. Vad som är en intressant aspekt i sammanhanget, är frågan som Kärreman och Alvesson (2009) ställer sig; varför gör inte arbetarna något motstånd? Vad är anledningen bakom att de inte motsätter sig i form av exempelvis protester? Författarna menar att svaret på frågan grundar sig i att impulsen hos de anställda att vägra utföra arbete motarbetas och neutraliseras. De beskriver hur det finns en viss typ av motstånd, dock på ett oväntat sätt (Kärreman & Alvesson, 2009).

Det finns skilda uppfattningar om huruvida makten som arbetsgivare och chefer är innehavare av ses som något positivt eller negativt. En del ledarskapsförfattare ser makt som ett viktigt och positivt motiv för att kunna utöva inflytande (McClelland & Burnham, 1976). Vidare finns det de av ett mer kritiskt förhållningssätt som menar att makt associeras med negativitet och dominans - makt är kopplat till kontroller av beteenden, agendor, strukturer och resurser. Kärreman och Alvesson (2009) skriver att makt finns i många olika former, varav en är av begränsande karaktär som uttrycks genom att en person får en annan person att göra saker som denne annars inte skulle göra, och därmed begränsar vederbörande att göra det denne egentligen vill. Makt kan också ses som motsatsen av detta - av produktiv karaktär där makt ses som en resurs. Här är makt en integrerad del av organisationen som gör det möjligt för individer att agera på specifika sätt. Kärreman och Alvesson (2009) refererar till Foucault som den viktigaste bidragsgivaren av denna åsikt. Makt bör förstås som *power to* istället för som *power over* - vilket innebär att makt bör förstås som förmågan att skapa vissa resultat och tillstånd, snarare än att ett beteende orsakas av någon annan (Kärreman och Alvesson, 2009). Detta går hand i hand med Foucaults åsikt om att makt inte är ett beteende utan något man besitter (Foucault, 1975/2017).

Ovan framförda teori är relevant för forskningsstudien då begreppet övervakning med fördel kan appliceras för att kunna analysera och förstå hur flexibelt arbete praktiseras och kontrolleras. Vad som är väsentligt är huruvida den omedvetna, så kallade icke-kontinuerliga övervakning, påverkar de anställda och skapar en självdisciplinerande reaktion. Det framförs även varför de anställda motsätter sig att göra motstånd i det flexibla arbetet där de inte kontinuerligt övervakas. Begreppen övervakning, kontroll, panoptikon, makt, motstånd, automatik, självdisciplin, valfrihet som har belysts i detta teorikapitel kommer att bearbetas och diskuteras i kapitel 5. Diskussion, för att leda fram till studiens slutsatser.

## **3. Metod**

### **3.1 Forskningsansats**

Syftet med denna studie har varit att undersöka och analysera hur ett flexibelt arbete praktiseras i företag och hur det i sin tur kontrolleras. För att på bästa sätt kunna göra detta har studien utförts genom ett kvalitativt tillvägagångssätt av tolkande art för att kunna utveckla en teoretisk förståelse för det valda fenomenet (Lind, 2014). Karaktäristiskt för en kvalitativ forskningsansats är vidare en flerdimensionell beskrivning av data uttryckt i verbal form. Lind uttrycker även att genom de undersökningar som utförts erhålls teoretiska tolkningar av de

fenomen som studeras och därigenom utvecklas kunskap (Lind, 2014). Detta tillvägagångssätt har valts då forskningsämnet anses kunna ha studerats på bästa sätt genom ett beskrivande och kartläggande sätt där kvalitativa djupintervjuer har varit mest fördelaktigt för att kunna uppfylla studiens syfte.

En hermeneutisk riktning, som betyder tolkningslära, har valts och går hand i hand med ett kvalitativt förstående arbetssätt, som enligt Patel och Davidson (2011) är grunden för att förstå den mänskliga existensen, där forskarrollen är öppen och subjektiv. Författarna menar att denna mänskliga existens förstås genom språket och intresset ligger därmed i att förstå sig på människor genom en tolkning av hur dess existens kommer till uttryck, dels verbalt men även genom handlingar (Patel & Davidson, 2011). Då studiens empiriska material har sin grund i kvalitativa djupintervjuer har det fallit sig naturligt att använda detta tillvägagångssätt - en fundamental del av studien innefattar förståelse för människan och dess existens då analysering och tolkning av det empiriska material är beroende av en god förståelse för intervjupersonens språk och verbala uttryck. En uppfattning inom en hermeneutisk riktning, kallad holism, innebär ett synsätt som innefattar hela företeelsen och inte endast del för del - "helheten är mer än summan av delarna" (Patel & Davidson, 2011, s. 29). Genom detta synsätt ökar chansen att få en fullständig förståelse för forskningsobjektet då forskaren pendlar mellan att se helheten och del för del. Då forskningsfrågorna syftar till att förstå ett generellt tillvägagångssätt och beteende har detta varit en väsentlig del av studiens upplägg för att få en så fullständig och rättvis bild som möjligt av det valda ämnet. Detta synsätt har varit lämpligt eftersom syftet med forskningen har varit att skapa förståelse för anställdas uppfattning av ett flexibelt arbete och dess kontroll, och varför människor handlar som de gör i olika situationer. Studien vill skapa en uppfattning om hur intervjupersonerna resonerar och agerar gällande i de aktuella situationerna och då är en uppfattning av hela företeelsen i dess sammanhang en grundläggande förutsättning.

Vidare har en abduktiv analysstrategi valts för att relatera teori och empiri. Då studien ämnar förklara och kartlägga de valda fallen passar detta arbetssätt bra då risken att bli för låst vid teorin minskar (Patel & Davidson, 2011). Detta innebär att den teoretiska utgångspunkten inte har varit fullständigt navigerande, men till viss del utformad och därmed har den utgjort en utgångspunkt där teori och empiri har integrerat successivt med varandra under arbetets gång (Lind, 2014). Detta arbetssätt stämmer överens med studiens ambition att identifiera, diskutera och förklara de olika fenomen som har fångats upp i empirin. Med hänsyn till möjligheten att erhålla empiriskt material av relevans, de praktiska förutsättningarna samt den tid som givits för studien har fallstudier valts som forskningsansats. Det empiriska underlaget är av kvalitativ art genom djupintervjuer i form av primärdata. Sekundärdata har använts bestående av bakgrundsinformation om de valda intervjuobjekten och intervjupersonerna, samt i introduktionskapitlet (Lind, 2014).

### **3.2 Forskningsdesign**

Studien har använt sig av makroteori i form av Foucaults forskning om övervakning, vilket presenteras i teorikapitlet. Under rubriken 1.5 Tidigare forskning presenteras studiens *middle*

*range*-teorier om flexibilitet och gränslöst arbete. Tillsammans med litteraturen har denna studie använt sig av fallstudier för att kartlägga, beskriva och besvara forskningsfrågorna. Metoden fallstudier används för att angripa problematiken i sitt naturliga sammanhang, detta för att ge en så nyansrik och verklighetstrogen bild av den beskrivna problematiken som möjligt. Studien problematiserar och konkretiserar det valda fenomenet som exempel taget från ett större sammanhang, vilket även detta motiverar valet av fallstudier då dessa karaktäriseras av att undersökningsobjektet sätts in i en bredare och mer samhällslig kontext (Lind, 2014). Fallstudier används då det är en lämplig metod för att skapa förståelse för den dynamik som ett problem skapar (Merriam, 1994). Då en del av materialet från intervjuerna innebär en beskrivning av utmaningar som följer av ett flexibelt arbete, anser fallstudier kunna bidra till att skapa denna förståelse.

Denna studie önskar kartlägga forskningsfrågor med hur- och varför-karaktär, vilket enligt Yin (2007) bör besvaras genom att använda sig av fallstudier. Då studiens forskningsfrågor är av just denna karaktär, anses chansen att finna de mest korrekta resultaten öka genom denna fallstudiedesign. Fallstudier är vidare att rekommendera när man vill utforska aktuella processer eller förlopp, genom att göra direkta observationer av det som ska studeras och genom att intervjua de individer som faktiskt har varit med i händelseförloppet (Yin, 2007). Det som studeras i studien är i form av förlopp då intervjuer gjorts på plats hos företagen med de individer som är en del av detta händelseförlopp. Därför har tre fallstudier genomförts som representeras av tre olika företag. På varje företag har tre till fem djupintervjuer genomförts med individer som faktiskt arbetar i och berörs av studiens ämne flexibelt arbete och kontroll. En strävan efter att genomföra många intervjuer har funnits då en så rättvis bild av processen och fenomenet som möjligt har önskats. Detta samtidigt som en stor vikt har lagts på hög kvalitet. Därmed har en avgränsning till tre stycken företag gjorts, detta med hänsyn till den tid och de resurser som studien har varit beroende av.

Enligt Yin (2007) är fallstudier lämpligt att använda när forskarna har svag eller ingen kontroll alls över utfallet av studien. Detta har varit lämpligt i det aktuella fallet eftersom det enda sätt att påverka och kontrollera studien har varit i intervjumomentet genom utformning och utförande av intervjufrågor - utfallet av frågorna har alltså inte kunnat kontrolleras.

### **3.2.1 Fallstudiedesign**

Att komma fram till en direkt och korrekt tolkning av empiriska materialet är inte syftet med en fallstudie, utan snarare att komma fram till den bästa och mest övertygande tolkningen (Bromley, 1986, refererad i Merriam, 1994). Därför har tre fallstudier genomförts på tre olika företag för att nå den bästa och mest övertygande tolkningen av studiens problematik. Att använda sig av flerfallstudier gör att resultaten och beläggen anses övertygande och starkare (Harriott & Firestone, 1983, refererad i Yin, 2007). För att lyckas med denna flerfallstudie har replikationslogik använts, vilket betyder att studien har duplicerats och sett likadan ut på alla undersökningsobjekt (Yin, 2007). Detta för att förenkla arbetet i att jämföra fallstudieobjekten med varandra. Samma intervjumall har använts inför alla intervjuer på alla företag. På så vis anses sannolikheten öka för att få en rättvis bedömning och därmed ett komparabelt resultat.

Företagen, som har studerats, har valts ut genom kartläggning av företagskandidater utifrån operationella kriterier för att sedan kunna besluta om vilka kandidater som lämpar sig bäst för studien (Yin, 2007). Kriterier som har varit relevanta vid urvalet är perspektiv i form av tillgänglighet, bekvämlighet och geografiska förutsättningar, men även aspekter i form av tid- och ekonomisk karaktär (Yin, 2007). Ett målinriktat urval har använts vid val av fallstudieobjekt, som grundar sig i ett antagande att man genom det valda urvalet kommer nå den önskade förståelsen eller insikten (Merriam, 1994). Enligt Bryman och Bell (2017) sker ett målinriktat urval genom utvalda kriterier som bidrar till att besvara forskningsfrågorna. Därför har urval även baserats på följande kriterier: tillgänglighet i form av utnyttjande av ett existerande kontaktnät och resursanpassning utifrån tid- och kostnadsaspekter då det valda geografiska området begränsades till Göteborg och Jönköping. Fokus har även lagts på att välja ut företag som kan exemplifiera det valda forskningsområdet på ett tydligt och äkta sätt. Målet har varit att studera hur företag arbetar med flexibilitet och hur detta kontrolleras. Dessa kriterier har ökat möjligheten för studien att besvara forskningsfrågorna. Därav blev de tre fallstudieobjekten revisionsbolaget KPMG, Rekobem AB som verkar i rekrytering- och bemanningsbranschen samt företaget Flodin Rekrytering & Bemanning AB. Rekobem är ett fingerat namn då de gav väldigt transparent information och därmed valde att vara anonyma. Alla de tre företagen faller inom studiens valda målgrupp, det vill säga tjänstemannaorganisationer. Företagen valdes för att få en bred och kartläggande uppfattning som kommer nära den mest övertygande tolkningen av studiens problematik – den transparenta informationen bidrog till detta. Revisionsbolaget KPMG erbjuder tjänster inom revision, skatt och rådgivning. KPMG har 1500 anställda i Sverige och hade en nettoomsättning på 2536 miljoner kronor år 2018. Internationellt är de verksamma i 153 länder (KPMG, 2019). Till denna uppsats besöktes KPMG:s kontor i Jönköping där det arbetar ungefär 30 anställda. Företaget Rekobem verkar i rekryteringsbranschen med fokus på ledande befattningar men även interimstjänster. Det är 10 anställda och år 2017 var deras nettoomsättning cirka 24 miljoner kronor. Flodin Rekrytering och Bemanning AB är ett familjeföretag som startade 2013 och som verkar i södra Sverige med kontor i Jönköping. Idag är de 11 anställda på företaget. År 2018 hade de en nettoomsättning på 61 miljoner kronor (Allabolag, 2019). Flodin erbjuder framförallt tre olika tjänster; bemanning, uthyrning och rekrytering. De arbetar både inom kollektiv- och tjänstemannasektorn (Flodin, 2019).

### **3.2.2 Intervjuer**

Anställda och chefer på de valda fallstudieobjekten har djupintervjuats. 14 stycken intervjuer med personer med olika yrkesroller och befattningar har genomförts, vilket har skapat studiens empiriska material. Tanken från början var att utföra flera intervjuer med alla intervjupersoner. Dock var den bestämda åsikten, efter att ha gjort detta med fyra stycken intervjupersoner, att det mestadels medförde en återupprepning av innehåll och därmed uppfylldes inte syftet med att intervjua samma person ett flertal gånger. Istället valdes fler intervjupersoner för att få möjlighet till att bredda innehållet och därmed öka trovärdigheten. Med grund i dessa resonemang ansåg uppsatsförfattarna att mer data inte var nödvändigt att samla in då en teoretisk mättnad var uppnådd - ingen ny eller relevant data erhöles om det aktuella ämnet

(Bryman & Bell, 2017). Urvalet av intervjupersonerna har baserats på vilka personer som bäst kan bidra med förståelse för problematiken som studiens frågeställningar önskar svar på. I denna studie har en till två intervjuer på varje företag genomförts med personer i ledande chefspositioner, i detta fall VD-befattningar och kontorschefer. Resterande intervjuer har skett med dessa chefers anställda. När flertalet intervjupersoner har uttalat likartade resonemang och åsikter refereras hela denna grupp med ett gemensamt begrepp. De anställda utan personalansvar benämns som de *anställda* och VD-befattningar och kontorschefer benämns som *chefer*.

På KPMG har intervjuer genomförts med kontorschefen och den auktoriserade revisorn Olle, planeringsansvarige och auktoriserade revisorn Lisa och de auktoriserade revisorerna Ola och Lars samt revisorsassistenten Hadi. På Rekobem har företagets VD och en av företagets rekryteringskonsulter intervjuats. För att skydda deras och företagets identitet har pseudonymer använts vilket betyder att namnen har bytts ut. VD:n på Rekobem kallas därför för Bengt och rekryteringskonsulten för Linda i denna uppsats. Bengt delade under intervjun med sig från tidigare arbetslivserfarenheter i andra branscher där man arbetat med målsättning och flexibilitet på väldigt olika sätt, vilket också kommer att presenteras i denna uppsats. Det är erfarenheter från ett större IT-bolag och ett stort bolag inom revision, rådgivning- och managementkonsultation - i fortsättningen benämnt som Managementbolaget. Från det senare kommer erfarenheter presenteras från managementavdelningen där det fanns två inriktningar; klassisk managementkonsultation och köp och sälj av bolag, det vill säga *mergers & acquisitions*. På Flodin har intervjuer genomförts med företagets VD Peter, sälj- och marknadsansvarige Magnus och rekryteringskonsulten Matilda.

Enligt Lind (2014) definieras intervjuer som samtal med ett syfte, ofta i form av öppna samtal mellan intervjuaren och intervjupersonen. Intervjuer är av kvalitativ art och utmärks av en flexibilitet, detta som underlag för empiriskt material. Då syftet med studien är att få en förståelse för hur människor upplever en eventuell flexibilitet i arbetet, såväl som chef eller ansvarig och som anställd, anses kvalitativa djupintervjuer vara det tillvägagångssätt som har störst möjlighet att fånga detta.

Då flerfallsstudier har använts har intervjuerna strukturerats på ett sätt som möjliggör att i efterhand kunna jämföra informationen från de olika undersökningsobjekten. Dokumentationen av intervjuerna har skett genom inspelningar. Kontakt har tagits med intervjupersonerna via telefon för att klargöra syftet med intervjun, för att sedan följas upp med mail där information om ämnet framfördes, samt på vilket sätt informationen skulle komma att användas och huruvida de önskade vara anonyma eller inte. Vidare har intervjuerna utförts genom att båda uppsatsförfattarna har träffat intervjupersonerna personligen. Telefonintervjuer har endast använts i de fåtal fall där intervjupersonerna inte hade möjlighet att träffas (Patel & Davidson, 2011). Totalt har tre intervjuer genomförts via telefon och vid dessa har endast en av uppsatsförfattarna medverkat. I första hand har intervjuer valts att genomföras personligen då detta är fördelaktigt för innehållets äkthet och för att förtroende lättare skapas. Att använda sig av telefonintervjuer har dock i det aktuella fallet kunnat medföra en del fördelar. Då intervjupersonerna verkar i arbeten där telefonen är ett viktigt arbetsredskap har man därför

kunnat fånga dessa i ett naturligt och vant sammanhang, vilket har kunnat bidra till mer verklighetstroga svar. Det har också kunnat vara lättare för en del personer att dela med sig av mer känslig information över telefon (Bryman & Bell, 2017).

Intervjuerna har varit av semistrukturerad art vilket innebär att bestämda teman redan var satta samtidigt som stort utrymme har lämnats till intervjupersonen att svara inom (Patel & Davidson, 2011). Frågorna har till stor del varit utformade redan innan för att möjliggöra en jämförelse och generalisering, dock har frågornas ordning kommit att ändras beroende på hur intervjun har tätt sig i form av eventuella följdfrågor och konkreta exempel. Vidare har en trattteknik använts genom att börja med öppna frågor som sedan övergått till mer specifika, även detta beroende på hur pass villiga intervjupersonerna själva var att ge egna konkreta exempel (Patel & Davidson, 2011). Att vara flexibel enligt ovan - att möjliggöra utrymme för följdfrågor - är något även Bryman och Bell (2017) uppmärksammar vara betydelsefullt vid intervjuer. Att kunna följa upp svar, ändra ordningsföljd och ifrågasätta oklarheter har ansetts vara av stor vikt då de aktuella forskningsfrågorna har krävt att forskningspersonerna har delat med sig av många egna exempel (Bryman & Bell, 2017).

### **3.3 Bearbetning av material**

Efter avslutade intervjuer har allt material transkriberats, vilket har medfört en del fördelar. Genom transkribering kan man noggrant analysera vad intervjupersonerna har sagt och möjlighet ges till att bearbeta materialet ett flertal gånger, detta då det naturliga minnet är begränsat. Vidare har det minskat risken att uppsatsförfattarna gjort egna, omedvetna tolkningar baserat på förutfattade meningar under intervjun (Bryman & Bell, 2017). Då det inte med säkerhet kan garanteras att egna erfarenheter och förutfattade meningar inte har påverkat tolkningar ansågs transkriberingen vara av stor vikt. Viktigt att notera i sammanhanget är det faktum att inspelning av intervjuer dock kan bidra till att hämma de personer som intervjuas och att tillvägagångssättet ofta leder till ett stort administrativt arbete. Trots detta har beslutet tagits att använda denna teknik då fördelarna anses väga tyngre än nackdelarna. Att i efterhand kunna analysera och tolka materialet har ansetts vara av stor vikt för forskningsfrågans trovärdighet – den minskade risken för fördomar har även bidragit till detta. Transkriberingen av intervjuerna har gjorts individuellt för att sedan bearbetas och tolkas gemensamt av de två uppsatsförfattarna – detta för att få en kvalitativ bild av materialet. Ytterligare en fördel med proceduren är möjligheten att kunna behålla intervjupersonernas egna uttryckssätt och formuleringar vilket även detta bidrar till en rättvis tolkning av materialet (Bryman & Bell, 2017).

I enlighet med Lind (2014) har, efter transkriberingen, de relevanta delarna valts ut, strukturerats och sammanfattats för att stödja studiens forskningsfrågor - det vill säga de delar som ansetts bidra till en kartläggning och ökad förståelse av studiens ämne. Det material som ansetts vara av relevans för forskningsfrågorna har redovisats som empiri och analys. Presentationen av studiens empiri och analys har strukturerats utefter de teman som studien berör; arbetssätt och målsättning, kontroll i form av tid, rum och mål samt följderna av det flexibla arbetet. Dessa teman har skapats utifrån formuleringen av intervjufrågorna och



intervjuernas innehåll. Vid bearbetning av materialet har tankar och analyser som uppkommit dagboksförts löpande för att kunna utnyttja att dessa analyser eventuellt kan leda författarna framåt i studien och därmed berika den med viktigt material (Patel & Davidson, 2011). Empirin och analysen har bearbetats många gånger för att ge en så verklighetsriktig, nyanserad och levande bild som möjligt av underlaget. Citat och beskrivningar av miljön från intervjuerna har använts för att stärka trovärdigheten men också för att ge en nyanserad bild av analysen tillsammans med författarnas analys och tolkningar (Patel & Davidson).

### 3.4 Forskningsetik

Studiens etiska infallsvinkel har sin grund i de normer och värderingar som existerar i samhället (Lind, 2014). Kvalitativa fallstudier kan vara problematiska att genomföra ur ett etiskt perspektiv – dels då relationen forskare och deltagare sinsemellan är svår att definiera och därmed även den eventuella risken eller vinsten som undersökningen kan ge deltagaren (Merriam, 1994). Det har därför varit viktigt att ta hänsyn till de regler och riktlinjer som finns för att reducera risken att missbruka den makt som situationen kan komma att ge forskningsförfattarna. Merriam (1994) beskriver vikten av ett etiskt perspektiv i framförallt två tillfällen – när informationen samlas in samt när resultaten publiceras. För att ge läsaren en möjlighet att följa hur forskningsarbete har genomförts har studien presenterats på ett transparent sätt (Lind, 2014). Detta i enlighet med de krav Lind presenterar: de personer som medverkar har informerats om undersökningens syfte, de har givit samtycke till sin medverkan och även möjlighet att avbryta sitt deltagande, personuppgifter har behandlats på ett respektfullt sätt för att värna om personens integritet och det empiriska materialet har förvarats så att obehöriga inte får ta del av det (Lind, 2014).

#### 3.4.1 Trovärdighet och äkthet

För att kunna bedöma kvalitén i en kvalitativ studie kan ett flertal olika sätt och begrepp användas. Valet har tagits att utgå ifrån två kriterier för att kunna göra en bedömning: trovärdighet och äkthet, detta i enlighet med vad Lincoln och Guba (1985, refererad i Bryman & Bell, 2017) anser vara lämpligt för att göra en bedömning av kvalitén i en kvalitativ forskning. Trovärdigheten kan vidare delas upp i fyra olika delar: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. *Tillförlitlighet* har använts för att säkerhetsställa att den studerade, sociala verkligheten har uppfattats på ett acceptabelt sätt även i andras ögon. Detta har gjorts genom att under intervjuerna ställa bekräftande och konstaterande frågor för att garantera att den erhållna uppfattningen var korrekt. *Överförbarhet* har använts för att öka möjligheten att studien och resultatet kan överföras till en annan kontext, detta genom att få ett djup under med hjälp av illustrerande exempel från intervjupersonerna. *Pålitlighet* innebär att ett granskande synsätt har tagits, detta med hjälp av handledare som har granskat studien under arbetets gång. För att få ytterligare pålitlighet har hjälp tagits av kollegor på universitetet för att granska kvalitén på de valda tillvägagångssätten. *Konfirmering* har använts genom att utifrån bästa förmåga inte låta personliga värderingar påverka utförandet och resultatet av studien. Begreppet äkthet diskuterar huruvida undersökningen och resultatet är missvisande eller inte (Lincoln & Guba, 1985, refererad i Bryman & Bell, 2017). Uppsatsförfattarna har försökt skapa en rättvis bild genom att intervjua både personer med ledande befattningar och anställda. Vidare har

uppsatsförfattarna visat ett engagemang genom att inför intervjuerna vara pålästa inom ämnet och även inom branschen. Detta skapar en transparens och ett sammanhang som bidrar till äkthet. För att i studien uppnå effekt och betydelse har uppsatsförfattarna valt att inte använda sig av begrepp av akademisk och teoretisk karaktär utan har medvetet valt att använda sig av det språk som råder i det praktiska sammanhanget, detta för att ytterligare skapa äkthet i respondenternas svar (Lincoln & Guba, 1985, refererad i Bryman & Bell, 2017).

Studien har fokuserat på tre stycken fallstudieobjekt med ett begränsat antal intervjuer på varje företag. Observation av intervjupersonernas arbete har inte gjorts och därmed kan inga slutsatser och generaliseringar göras - studien har fokuserat på chefernas och de anställdas uppfattning av det flexibla arbetet och hur detta eventuellt kontrolleras. Detta medför begränsningar i metoden som innebär en icke representativ bild för den större massan. De uppfattade konsekvenserna, exempelvis välmående och hälsa, kommer att presenteras men är ingenting studien ämnar utforska djupare. Studien hade varit mer representativ om mer tid funnits för ett större urval och fler intervjuer. För en mer rättvis och verklighetstrogen bild av fenomenet skulle observationen av detta utföras – istället för endast en uppfattad bild från intervjupersonerna.

## **4. Empiri och analys**

Denna uppsats har valt att ha en struktur i form av att studiens empiriska material och dess analys presenteras i en kombination i detta kapitel.

### **4.1 Hur flexibelt arbete praktiseras**

För att kunna få en förståelse för hur ett flexibelt arbete fungerar, uppfattas och vidare hur detta påverkar kontroll och disciplinering av de anställda, har intervjupersonerna fått ge sin bild av sitt arbete och sin arbetsplats. Intervjupersonerna från KPMG beskriver organisationen med att ett revisionsteam skapas till varje uppdrag, och hur stort detta team är baseras på kundens storlek, uppdragets budget samt omfattning. Lisa som är planeringsansvarig på KPMG lägger en övergripande, årlig planering för hela kontoret, där stöttning främst sker för de juniora medarbetarna. Hon sammansätter teamen baserat på personkemi, kundens sammanhang, beläggningsgrad och arbetsbelastning hos de anställda samt utefter kalender, kompetens och utveckling. En viktig del i KPMG är att få kompetenta, duktiga medarbetare genom att de hela tiden utvecklas och till slut blir auktoriserade revisorer. När KPMG får en ny kund träffas hela revisionsteamet och gör en planering för det kommande året. Den auktoriserade revisorn är ansvarig men hur arbetsuppgifterna fördelas baseras framförallt på vilken kompetens den anställde besitter. Någon kan varulagervärdering bra medan en annan kan mer om skatter, menar Lars på KPMG. Revisorsassistent Hadi menar att teamet också tar hänsyn till vad en person har gjort innan så att man vid nya uppdrag istället kan få arbeta med en ny del i revisionsprocessen, vilket bidrar till att kunskapen breddas och välmående uppnås via en större stimulans. Vem som gör vad motsvaras av målsättningen på uppdragen och detta skrivs ofta ned i ett planeringsrevisionsprogram.

På Rekobem har de anställda ett tydligt mål i hur mycket pengar man som rekryteringskonsult ska generera varje år. Konsulterna har ett ansvar i ett antal uppdrag som ska genomföras och slutföras. Samtidigt tidrapporterar de varje dag, förklarar VD:n Bengt. Han berättade att när han var verksam på IT-bolaget arbetade man i projektform med individuella mål som baserades på erfarenhet, förutsättningar, lönenivå samt vilken typ utav tjänst man erbjöd. Målen utgick sedan från önskad debiteringsgrad, marginaler, effektivitetsnyckeltal, intäktsfaktorer och timpriser på varje konsult. Hur konsulterna fick ihop sina monetära, månadsvisa mål spelade mindre roll, förklarar Bengt. På IT-bolaget hade man stor kontroll på mätetalen för att kunna avgöra vilken konsult som var bäst lämpad för varje projekt och också för att kunna avgöra vilka projekt som var mest lönsamma att ta sig an. Genom dessa nyckeltal kunde man jämföra olika affärer på ett effektivt sätt, vilket kan ses som ett sätt att styra och kontrollera. På managementbolaget, speciellt avdelningen *Mergers and Acquisitions*, hade varje försäljningskonsult ett individmål på hur många miljoner denne skulle generera per år. Bengt gav exemplet att om en konsult inte lyckades genomföra en transaktion så fick konsulten endast startavgiften på exempelvis 100 tusen kronor. Men om konsulten lyckades med transaktionen så fick denne startavgiften plus fyra procent av försäljningsbeloppet på exempelvis 100 miljoner kronor i arvode. Det vill säga att konsulten genererar 4 miljoner kronor på den transaktionen om den genomförs. Bengt förklarar hur han menar att det fungerar i finansvärlden i Stockholm:

Men återigen det är bara styrt av pengar. Och pengarna är ju styrda utifrån kostnader och önskad vinst. Det innebär att i en sådan här verksamhet blir inte tiden viktig. Har man tur och får igenom transaktionen så har du 4 miljoner. Det är ingen som bryr sig om hur mycket tid du lägger (Bengt, VD, Rekobem).

Bengt associerar här huvudstaden – där de flesta transaktioner sker – med ett ekonomiskt sätt att styra arbetet. Han menar att där finns bara ett fokus och det är pengarna - att genomföra transaktionen oavsett vilken tid det tar. Exemplet visar att målstyrning, framförallt så tydligt kopplade till ekonomiska mål, är ett starkt styrverktyg. Bengt vittnar även om att detta sättet att arbeta på var påfrestande i perioder då arbetsbelastningen var extremt hög.

Flodin Rekrytering och Bemanning AB, vidare i uppsatsen kallat Flodin, arbetar med projektverktyget Kanban, ett visuellt hjälpmedel för att styra och planera uppdragen - man arbetar aktivt med detta varje vecka och med varje anställd. Processerna innefattar exempelvis den anställdes olika veckovisa uppdrag och kunder, men även mer långsiktiga målsättningar. Detta arbetssätt menar Peter, företagets VD, skapar en delaktighet, en nulägesanalys och ett servicetänk mot kunderna. På Flodin baseras arbetstimmar på ett grundschema på åtta timmar per dag som ligger till grund för fakturering och lön. Avvikelse i antal arbetstimmar rapporteras inte utan man anser att det jämnar ut sig över tid. Sälj- och marknadsansvarige Magnus och rekryteringskonsult Matilda, menar att man månadsvis sitter ner med sin chef för att sätta generella mål för nästkommande månad, men att man även skapar mycket agenda själv. Matilda förklarar att även om de arbetar väldigt målfokuserat, finns det alltid en tidsaspekt, som bör beaktas i målsättningen och är en del av målet: "När ska det ske? Hur lång tid ska det ta? När ska vi ha avstämning om det här? Så det är tidsbaserat" (Matilda, rekryteringskonsult, Flodin). Här belyser Matilda att även om målen är viktiga, är tidsaspekten något som behöver beaktas. Mycket fokus tycks ligga på målen, men Matilda menar att tidsramen för målen de måste förhålla sig till också är av stor vikt.

Samtliga företag använder sig av ett målorienterat arbetssätt, både långsiktiga och kortsiktiga mål som sätts gemensamt mellan arbetstagare och arbetsgivare och som utformas under uppstarts- och avstämningsmöten. Det primära fokus i samtliga företag ligger alltså på de mål som sätts och ska uppnås, men de har ofta en tidsram att förhålla sig till som är en del av målet.

## 4.2 Kontroll

Då denna uppsats unika perspektiv är kontroll, var detta en viktig del i frågorna under intervjuerna. Därav har kontroll tematiserats i tre delar: tid, rum och mål.

### 4.2.1 Tid

Hur mycket man kan styra och planera sin egen tid på KPMG beror på var i karriären man befinner sig. Är du junior och assistent är du en del av många olika uppdrag och då läggs schemat mer gemensamt, vilket gör det svårare att styra den egna tiden. Övertid verkar också ske i större utsträckning här. De mer seniora tjänsterna däremot, de som själva är kundansvariga, kan i större utsträckning styra över den egna kalendern och när timmarna görs. En del av arbetet i uppdragen sker oftast också på kundens arbetsplats, och då beskrivs det som att "bilen går en viss tid" och man jobbar tills man är klar. Det är alltså svårare att utnyttja flexibiliteten när man är ute hos kund. Ola förklarar:

För i det här jobbet får man vara flexibel och försöka ställa upp mycket, det ingår på något sätt. [...] Sen försöker man ju ha i bakhuvudet, det ska ju inte vara ett mål att jobba en massa timmar, det är ingen merit i sig (Ola, auktoriserad revisor, KPMG).

Ola menar att de anställda måste anpassa sig under högsäsong för då krävs det mycket arbete. Men övertid i sig är inget de strävar efter, vissa kan se övertid som ett sätt att visa sitt engagemang och drivkraft på men det är inget meriterande i sig. Detta då det som bekant kan leda till negativa hälsoeffekter och även bristande kvalitet i arbetet, vilket inte är önskade effekter. Alla intervjupersoner på KPMG upplever att det finns en stor flexibilitet i deras yrkesroller och på deras arbetsplats. De kan komma in senare på morgonen, gå hem tidigare på eftermiddagen eller arbeta hemma på kvällen om de önskar. Varje dag behöver inte utgöras av åtta timmar eller varje vecka av 40 timmar. De behöver inte kompensera en kortare arbetsdag utan genom tidrapportering och en flexbank ser man på tid som en större helhet. Alla arbetade minuter ska sättas på olika kundnummer eller på intern kontorstid, så rapportering sker i form av vad man faktiskt gör på sina arbetstimmar. I det stora hela är det möjligt för de anställda på KPMG att planera sin egen tid - men det finns också en begränsning i flexibilitet, eftersom de måste anpassa sig efter kunderna och även efter de deadlines som finns. Utöver avtalade möten, sammanträden och kundbesök kan du jobba hur och var du vill, menar cheferna och de anställda. Hadi belyser denna flexibilitet i tid och hur arbetssättet styrs:

Ett exempel, jag har en kollega som spelar innebandy på högsta nivå och vi brukar alltid sluta arbeta hos kund vid den tiden som hon måste åka till sin träning. Vi anpassar oss till sådant, så det är inte så fast på det sättet kanske. Vi samarbetar på flera punkter. [...] Det är uppdragen som styr. Det är deadline som styr. Ibland får man jobba 60 timmar istället. [...] Något som jag tycker är väldigt bra är att den tiden man jobbar extra kan man plocka ut när det är lugnare (Hadi, revisorsassistent KPMG).

Här märks tydligt att flexibiliteten handlar mycket om att ge och ta - de behöver anpassa sig både utefter de olika uppdragen men även egna och kollegors liv utanför arbetsplatsen. När ett utnyttjande av flexibilitet är möjligt i arbetet innebär det även att inte endast göra detta utefter egna behov, utan även utefter kollegors behov. Denna möjlighet i att kunna påverka arbetstiden

utefter privata angelägenheter innebär ett mer komplext schemaläggande då hänsyn ibland måste tas även till kollegornas privatliv.

På Rekobem arbetar de med förtroendearbetstid - den anställde bestämmer själv hur och när arbetstimmarna läggs, baserat på vad tjänsten kräver. VD:n Bengt tycker dock att det är bra om man kommer till jobbet mellan 7-10 och går hem mellan 15-19. Exakt hur de anställda styr det, spelar mindre roll. Genom denna flexibilitet i när man kommer och går minskar antalet gemensamma arbetstimmar kollegor emellan. Detta anser dock inte Bengt vara något problem då de timmarna de får tillsammans räcker. Det är för Bengt som VD viktigt att hans anställda känner en frihet och kan pussla med tiderna för att få ihop sina liv och sina uppdrag. Linda på Rekobem uttrycker hur hon använder sig av flexibilitet:

Så det är egentligen ingen som kontrollerar när jag är här och hur många timmar jag arbetar. För att jag ska kunna sköta mitt jobb behöver jag ändå jobba stor del av min tid på kontoret för det är då jag får tag på kunder och det är då jag får tag i kandidater. Men jag då som har en treåring hemma - jag hämtar ju och lämnar på förskolan - ibland är jag på jobbet halv sju och ibland går jag klockan tre. Så det finns en väldig flexibilitet och man kan sitta hemifrån och jobba. Vi är långt ifrån stämpelklockans verklighet kan man väl säga (Linda, Rekryteringskonsult, Rekobem).

Här syns att Linda uppfattar en tydlig flexibilitet och ingen upplevd kontroll. En stor del av detta är hennes exemplifiering av hur hon kombinerar arbetsliv med privatliv. Bengt citerade en av IT-bolagets grundare, som han tidigare arbetade för, som tyckte det var ologiskt att gå hem exakt klockan 17: ”Jag förstår inte, det är konstigt. Vi ska jobba av glädje men varför går alla hem klockan 17?” (IT-bolagets grundare citerat av Bengt, VD, Rekobem). Det grundaren menar med detta citatet är ett ifrågasättande av varför normen för arbetstiden är 8-17 - man bör arbeta tills man är klar och då spelar det mindre roll om klockan är 16.40 eller 17.20.

Magnus på Flodin berättar att generellt arbetar han mer än 8-17 som en följd av flexibiliteten, då hans arbetstider bland annat måste anpassas utefter hans kunder. Han kan jobba sex timmar en dag, spendera eftermiddagen med barnen för att sedan jobba två timmar till när barnen har gått och lagt sig, vilket är ett bra sätt för att få ihop livet för honom. Det blir alltså oftast mer än 40 timmar per vecka vilket kan upplevas som en stress, men det är något han vill göra och trivs med. I stressiga perioder uppskattar han dock att under ett par timmar kunna byta arbetsmiljö, det gör mycket för hans välmående:

Det finns en flexibilitet i att jag kan jobba lite var som helst. [...] Jag lever med jobbet. Jag gillar det. Därför är det inte några problem för mig att gå hem klockan tre på en torsdag, för jag vet att jag förra veckan, eller jag värderar det inte ens så. [...] Sen vilken dag eller någonting det är det spelar ingen roll, jag har heller inga problem att jobba vilka tider som helst. Dyker det upp någonting så går jag ju på det (Magnus, Sälj och marknadsansvarig, Flodin).

I uttalandet kommer Magnus på sig själv med att inte ens värdera arbetet i form av kompensation för missade timmar eller övertid - behöver någonting göras är detta i fokus.

Matilda, rekryteringskonsult på Flodin, tycker att hennes arbete är väldigt flexibelt - hon uppskattar att inte behöva arbeta de klassiska 8-17-tiderna. Istället kan hon vara ute hos kund eller jobba hemifrån och hon kan anpassa sitt jobb efter sina barn, vilket hon ser som en stor frihet. VD:n på Flodin menar att flexibiliteten på kontoret är total, men de har ett krav på sig att vara ute hos sina kunder en gång i veckan men utöver det råder:

Men det är ingen som springer med någon klocka eller någonting om man är här 8-17. Utan det handlar lite mer om att lösa uppdraget, och om man går hem vid två eller jobbar hemma en dag, det är liksom...det är lugnt. Bara man sköter sina arbetsuppgifter (Peter, VD, Flodin).

Här bekräftar även chefen att det inte ligger någon värdering i när och var man arbetar - det viktiga är att arbetsuppgifterna utförs.

Samtliga intervjupersoner på företagen berättar om hur de använder flexibiliteten i arbetet för att få ihop livspusslet, vilket de värdesätter högt. De uttrycker en möjlighet att i stor utsträckning kunna arbeta både när och var de vill - dock under vissa förutsättningar. För de flesta handlar det om en begränsning i en anpassning efter kunden, deadlines samt behov av gemensam närvaro under möten. Som ovan illustreras lever de långt ifrån stämpelklockans verklighet, vilket kan tänkas vara en följd av den passion, energi och engagemang som finns för arbetet och som resulterar i ett arbete som överlag är mer än 40 timmar per vecka. Därför uttrycker inte intervjupersonerna ett missnöje över arbetssättet, snarare är det något som uppskattas.

Under intervjuerna ställdes frågor om huruvida de anställda tror att deras chefer kontrollerar deras timmar och om de tror att de lägger någon värdering i det. Nedan redovisas fyra citat för att belysa hur intervjupersonerna på olika sätt beskriver sin uppfattning om detta:

Ja det tror jag de gör, till viss del. Och det ska de nog göra, men inte att de detaljstyr det så liksom. Då kanske man snarare ser, sett över ett halvår eller ett år, att nu har du jobbat så här många timmar, förra året var det så här många timmar, vad beror det här på? (Ola, auktoriserad revisor, KPMG).

Ja, eftersom vi lämnar tidrapport varje vecka ser Olle ju precis vad jag har jobbat med och inte. Han har nog en väldigt bra koll på det viset. Vi säljer ju timtid, då måste vi ju redovisa att vi har jobbat fem, sex, sju eller nio timmar eller vad det nu är för någonting. Så det har de nog koll på (Lars, auktoriserad revisor, KPMG).

Ja, Olle godkänner tidrapporterna. Det står väldigt tydligt i tidrapporten vad du har gjort (Hadi, revisorsassistent, KPMG).

Nej inte på så sätt att jag känner mig kontrollerad eller övervakad. Utan det är väl mer stressen man känner att hela tiden vara supereffektiv, eftersom vi måste tidrapportera (Lisa, planeringsansvarig och auktoriserad revisor, KPMG).

Av citaten att tyda är de anställda medvetna om att cheferna har tillgång till deras tidrapportering, dock upplever de inte att tidrapporteringen används i syfte att kontrollera arbetet utan snarare för att få en helhetsbild över uppdragen och dess tidsram. KPMG:s kontorschef Olle förklarar att han godkänner allas tidrapporter och att det finns två syften med det. Det ena är arbetsperspektivet - säkerhetsställa att de anställda inte jobbar för mycket över en längre period, alltså en översikt över deras beläggning. Det andra syftet är debiteringsgraden - lägger de anställda ner tid som genererar debiterbara timmar till kund, har de rätt beläggning och fokus? Om det är få timmar och dessa inte är debiterbara till kund ringer det en varningsklocka för Olle och då sker en diskussion för att se varför situationen ser ut som den gör. Olle har aldrig varit med om att någon anställd har missbrukat flexibiliteten genom att jobba mindre än vad de ska. Ett sätt att stötta de anställda på KPMG när det blir för mycket är exempelvis att Lisa, planeringsansvarig, går in och hjälper de juniora medarbetarna med prioriteringen. Oftast sköts denna justering själva i teamen men ibland blir det för överlappande i flera team och då kan Lisa gå in och strukturera om så att situationen fungerar för alla. Att Lisa stöttar i dessa lägen kan ses som ett sätt att kontrollera den flexibla arbetsmiljön och dess konsekvenser. Hjälptas av en mer erfaren person som har befogenhet att förändra situationen och prioritera rätt för bästa utfall. De anställda på KPMG använder sig av en tydlig tidrapportering, vilket skulle kunna uppfattas som en form av övervakning - dock verkar inte

detta vara den upplevda känslan. Det primära syftet med tidrapporteringen är underlag för fakturering. De anställda är medvetna om att tidrapporterna granskas och följs upp av chefen, men det är ingenting som gör att de känner sig övervakade eller styrda. Ytterligare fördelar med tidrapporteringen och chefens värdering av denna, är möjligheten till att effektivisera arbetet - det vill säga att få ut så många debiterbara timmar som möjligt.

VD:n Bengt på Rekobem har varit med om att han har gett frihet under ansvar men att folk inte tagit ansvaret. Det märks genom flera små misstankar, exempelvis att de ofta går tidigt på dagen eller att när de ska jobba hemma så svarar de inte i telefon eller på mail. Ännu en aspekt Bengt belyser är jämförbarheten:

Jag klarar av att köra fem uppdrag parallellt och du kör tre och du tycker att du har mycket. [...] Om du säger att du jobbar hemifrån men du är aldrig tillgänglig när du jobbar hemifrån då är det ju något som inte riktigt stämmer. Man ser rätt lätt mönster. Men framförallt handlar det om att man märker när folk inte är riktigt ärliga. [...] Jag tror att de allra flesta vill göra rätt för sig (Bengt, VD, Rekobem).

När Bengt märker att en anställd inte kan hantera det flexibla arbetet, utan istället missbrukar friheten, öppnar han upp för en diskussion kring situationen. Han förtydligar att det är en frihet men att det också finns en skyldighet. Bengt försöker bygga ett företagsklimat baserat på tillit till varandra. Tilliten gör att de anställda kan arbeta mer flexibelt och det enda sättet han som chef kontrollerar de anställda på är genom målen - det räcker menar VD:n. Ett sätt som Bengt använder sig av som både kan ses som ett sätt att kontrollera, stötta, följa upp, åtgärda och förändra är:

Istället för att säga att du inte riktigt gör det du ska, så kommer jag säga; okej, nu ligger vi ju efter, har du tagit dina kundbesök? Vilka kunder? Är det jobbigt att ta dig ut till kund, ska jag hjälpa dig? Ska vi åka ihop? Det är ju på något vis ett sätt att hålla koll (Bengt, VD, Rekobem).

Bengt väljer aktivt att ta en stöttande roll till sina anställda – vilket kan utgöra en anledning till att de anställda inte känner sig kontrollerade. Erhållande i form av information är Bengts sätt att kontrollera de anställdas arbete. När Bengt pratar om sina erfarenheter från managementbolaget i finansvärlden menar han att det inte behövs kontrolleras om konsulterna gör sina timmar, för problemet ligger snarare i att de arbetar för mycket. Kontrollen bör istället ske genom att se till att konsulterna inte blir utbrända, förklarar han. När Bengt som chef på Rekobem ser att en anställd har arbetat 70 timmar i veckan under en period ringer en varningsklocka. Då sänker man inte målen och kraven utan då beordrar man dem att gå hem och vila med avstängd jobbtelefon. Vid flexibelt arbete skulle en förutfattad mening kunna vara att utan kontroll kan detta missbrukas, genom att de anställda arbetar för lite. Detta är inget som bekräftas av Bengt, åtminstone i den aktuella branschen. I detta fall innebär kontroll snarare att säkerhetsställa att de anställda inte blir utbrända.

Magnus på Flodin känner inte att han måste förklara var han befinner sig på arbetstid, han vet att han gör sina timmar. Hans uppfattning är att om man behöver förklara när man arbetar - då gör man inte sina timmar. Däremot är det viktigt att meddela när man är tillgänglig. Vidare diskuteras huruvida Magnus känner sig kontrollerad av sin chef. Detta är inget han upplever utan han pratar istället om förtroende som han tar väldigt allvarligt på. Han tror att det fortfarande är ganska unikt med chefer som ger så mycket förtroende och att det är väldigt lätt att missbruka det. Magnus tror att det är lätt att man arbetar för mycket och den utmaningen ligger hos honom som person och inte hos arbetsgivaren. Vem som får detta förtroende baseras på personlighet. Matilda på Flodin tycker att deras arbetsplats är väldigt flexibel och hon

upplever inte att de kontrollerar varandra eller ifrågasätter var de är. Hon är tydlig och informerar om var och när hon är tillgänglig för det ingår i hennes jobb. Peter, VD på Flodin som ger den här friheten under ansvar till sina anställda, menar att det är ett arbetssätt som inte passar för alla. Märker han att flexibiliteten i tid och rum inte fungerar, exempelvis på grund av missad kommunikation med kunder och konsulter eller att en anställd alltid går hem klockan tre oavsett situation - då ställer han hårdare krav. Då förväntas det att den anställda är på plats på arbetet mellan 8-17 så att han som chef kan ha översikt och hjälpa till i utvecklingen genom att prata och vara transparent och genom att vara tydlig med målen och förväntningarna. Peter menar att: "Det är inte att ha koll på att du gör dina 40 timmar, det är inte det som det handlar om. [...] Det här är att hjälpa. Det handlar om att kommunicera och hitta en bra väg och vara överens om den" (Peter, VD, Flodin). Här visar även Peter att kontroll kan ske genom stöttning av de anställda för att öka chansen till ett bra arbete.

En intressant aspekt av kontroll är att det verkar som att så länge de anställda gör vad de ska på arbetet, uppfattas inte det som skulle kunna vara kontrollerande verktyg, som övervakande. Det är först i de situationer något fallerar och när misstankar väcks som verktygen upplevs som övervakande.

#### **4.2.2 Rum**

En stor del av flexibiliteten är som nämnts möjligheten att arbeta utanför arbetsplatsen. En av anledningarna till detta är enligt Lisa: "Nej, men det är bra att det finns teknik idag så man kan sitta på olika ställen" (Lisa, planeringsansvarig och auktoriserad revisor, KPMG). Lisa menar att digitaliseringen har gjort mycket för möjligheten till ett flexibelt arbete både i tid och rum, och det är något hon upplever som positivt och fördelaktigt.

En del i att man inte befinner sig på kontoret utan närvarar efter behov under dagen skulle kunna medföra en känsla av att man "smiter" eller "smyger" ut, frågor om detta ställdes men intervjupersonerna på KPMG kunde inte känna igen sig i den situationen. De förklarar hur de eventuellt nämner något i receptionen om någon söker dem men sedan har de ett digitalt system där man kan fylla i när man är tillgänglig och inte. Så länge man är där på avtalade tider så är det ingen som frågar var man är eller när man jobbar under dagen. De anställda på KPMG upplever inte att de kontrolleras på ett annorlunda sätt om de jobbar hemifrån jämfört med på kontoret. Det är tidrapportering som gäller oavsett om du är på kontoret, hemma, ute hos kund eller på någon annan plats. Olle menar att han inte ser något värde i att kontrollera på olika sätt beroende var den anställde arbetar då tidrapporteringen räcker för båda dessa tillfällen. Det primära syftet med tidrapportering är alltså inte att kontrollera. Han tror inte att det skulle fungera: "Nej och jag tror inte det skulle fungera. Vi är ute så mycket, då skulle vi få anställa någon kontrollant" (Olle, kontorschef & auktoriserad revisor KPMG). Här bekräftar Olle att även om tidrapporteringen är en viktig del av de anställdas arbete - är inte syftet med detta att kontrollera att arbete sker. Han menar även om syftet skulle vara sådant, skulle en kontrollant behöva anställas för att säkerställa detta.



Rekryteringskonsulten Linda på Rekobem tycker inte heller att det känns som att hon smiter eller smyger ut. Hon är öppen med sin kalender så folk kan se var hon befinner sig. Hon tycker det är viktigt att kollegorna vet när de kan få tag i henne eller när hon jobbar. Linda känner inte heller att hon blir kontrollerad eller granskad när hon inte befinner sig på kontoret: "Men å andra sidan blir det ju tydligt att om jag inte kommer framåt i mina projekt så gör jag inte någonting. Men jag känner mig inte kontrollerad eller känner att nån har koll på vad jag gör" (Linda, Rekryteringskonsult, Rekobem). Lindas uppfattning är att kontroll inte är nödvändigt - utförs inte arbetsuppgifterna blir detta tydligt och uppmärksammas, för detta behövs ingen kontroll utan det märks ändå. Rekobems VD styr inte de anställda genom att de måste befinna sig på plats på kontoret måndag till fredag, utan det handlar om att hitta ett situationsanpassat förhållande sinsemellan. De får jobba hemifrån om de vill, Bengt utgår från att den anställde löser det, dock belyser han: "Det finns en tillhörighet, och det är viktigt att den finns här. För annars, tappar du tillhörigheten tappar du fotfästet någonstans och det måste man ha kvar. [...] Man kan inte kontrollera arbetet" (Bengt, VD, Rekobem). Bengt menar alltså att tillhörigheten som erhålls av att arbeta tillsammans är viktig, men det utesluter inte möjligheten att arbeta hemifrån - ett arbete som enligt Bengt inte går att kontrollera.

De anställda på KPMG och Rekobem uttrycker att de inte behöver berätta och informera om var de är och när de är tillgängliga - ändå är det vad de gör. Detta kan tänkas vara ett sätt att inte riskera att bli ifrågasatt. Ett uttryck som beskriver utvecklingen i arbetssättet är: "Förr var arbetsplatsen en plats, inte något man gör" (Linda, Rekryteringskonsult, Rekobem). Idag finns ett större fokus på vad som görs och vad som uppnås, menar Linda.

Magnus på Flodin tycker inte han följs upp eller kontrolleras för arbetet som han inte gör på arbetsplatsen:

Nja, det görs det egentligen inte, utan det är ju resultatbaserat. Så jag har ju fortfarande målsättningar månadsvis och det handlar mycket om att så länge jag drar in det resultatet och kan förmedla det så funkar det. Vi lever ju i en sådan värld nu, det spelar inte så stor roll var jag befinner mig, bara jag gör det jag ska. Så det är väl egentligen den uppföljningen. Man går efter vad som har hänt under månaden, vad vi har nått upp till och vad vi inte har nått upp till. [...] Min chef litar 100 på att jag gör det jag ska. Då funkar det (Magnus, Sälj och marknadsansvarig, Flodin).

Magnus förklarar på ett tydligt sätt att utförandet av arbetsuppgifter och uppfyllda mål är i fokus. Matilda på Flodin upplever inte att hon kontrolleras mer när hon arbetar utanför kontoret utan snarare att det är ännu friare för att man inte stöter på sina kollegor eller chefer.

I och med att intervjupersonerna i stor utsträckning har möjlighet att styra var och när de arbetar diskuterades tillgänglighet och huruvida de känner att de har förväntningar på sig att svara i telefon eller på mail på exempelvis kvällar och helger. De anställda på KPMG svarade att de inte känner en förväntan från sina chefer utan att det snarare är en förväntan hos de själva. Ett exempel som flera anställda på KPMG nämnde är att de vill vara tillgängliga även efter kontorstid inför viktiga deadlines i stora uppdrag. Anledningen till det verkar vara dem själva vilket Lisa belyser: "Nej men det är nog jag själv som bygger upp den...den pressen på mig själv" (Lisa, planeringsansvarig och auktoriserad revisor, KPMG). Det finns alltså ingen uttalad förväntan om tillgänglighet utan Lisa har denna förväntan på sig själv.

Linda på Rekobem känner inte att det förväntas att hon ska vara tillgänglig utanför kontorstider, dock pratar och mailar hon och hennes chef mycket på kvällar och helger då det passar dem bra. Linda berättar om sin egen förväntan:

Egentligen så tror jag inte att det finns någon förväntan, men jag förväntar det av mig själv snarare än att någon annan förväntar sig det av mig. [...] Det är inte så att när jag går hem från jobbet så går jag hem från jobbet, datorn tar jag alltid med mig hem och jobbväskan tar jag alltid med mig hem. Så gränsen är väldigt suddig skulle jag säga (Linda, Rekryteringskonsult, Rekobem).

Även Linda bekräftar hur förväntan på tillgänglighet ligger hos dem själva snarare än hos deras chefer.

Magnus på Flodin tycker inte att det finns en förväntan på att vara tillgänglig från sina chefer men att det finns en förväntan i hans yrkeskategori och i hans jobb som är ganska oundviklig. Han menar även att det beror på hur man är som person: "Ja och det är väl en del i hur man är som person också. Jag vet egentligen inte hur mycket man måste svara. Ska man lyckas i det här jobbet så är det nog lite det som det handlar om" (Magnus, Sälj och marknadsansvarig, Flodin). Inte heller Magnus upplever en förväntan från sin chef, utan beskriver hur detta grundar sig i personligheter men även i yrkesrollen och branschen. Matilda på Flodin tycker att vara tillgänglig är en del av hennes arbete, inte nödvändigtvis på helger men på eftermiddagar och även kvällar känner hon att hon bör vara tillgänglig: "Och även om jag går vid två så måste jag ju svara i telefonen. Jag kan ju inte bara strunta i det utan jag har ju ett ansvar" (Matilda, rekryteringskonsult, Flodin). Branschens förväntan på tillgänglighet är något Matilda upplever som ett ansvar. Flodins VD Peter pratar även han om att vara tillgänglig är en del av konsultyrket och konsultbranschen. Man vet att det inte är ett 8-17-arbete, menar Peter. Han ger exemplet att är man konsultchef på ett lager som kanske har två eller tre skift så förväntas man vara tillgänglig, det är en uppbyggd förväntan från kunden framförallt. Intervjupersonerna vittnar om att förväntan ofta ligger hos dem själva som individer, och att det grundar sig i en vilja i att leverera i sin profession. Viljan att vara tillgänglig kan dock tänkas komma som en konsekvens av den bransch de verkar inom.

### 4.2.3 Mål

På KPMG använder de sig av de planerade sammanträdena i revisionsteamet under årets gång där de anställdas mål och arbetsuppgifter följs upp. Kontorschef Olle förklarar att allt som görs av någon i teamet ska granskas, eller *reviews* som de kallar det, av någon annan i teamet, ofta någon som är högre upp i hierarkin. Detta blir ett slags kontrollerande av att målen uppfylls. Efter avslutat uppdrag görs en kvalitetsgranskning där går man igenom utförandet och beaktar förbättringsmöjligheter inför nästa års revision. Olle menar att det finns ett fokus på att mål självklart ska utföras och uppfyllas, men att det också finns ett fokus på tiden detta tar. Ett sätt som han följer upp målen på är genom personalens tidrapportering, där det blir tydligt vad timmarna har lagts på. Även detta visar på ett sätt att följa upp och därmed kontrollera arbetet. Lisa, planeringsansvarig på KPMG, menar att målen följs upp genom att den ansvarige ser över så att allt görs i tid och att uppdragsbudgeten hålls. Vidare är öppen kommunikation i fokus på KPMG. Då efterfrågan av kompetens säljs i timmar måste man hjälpa och lära sig av varandra, både för kundens skull men även för teamet som helhet och för den personliga utvecklingen hos medarbetarna. De använder sig av *performance managers*, som minst två gånger per år har utvecklingssamtal med de anställda där individuella mål sätts, följs upp och utvärderas - mycket

kopplat till vad individen vill lära sig då de sätter kunskapsmål och beläggningsgrad för det kommande året.

Linda, rekryteringskonsult på Rekobem, tror att det skulle bli tydligt om hennes chef inte tyckte att hon gjorde ett bra jobb: "Så länge det inte finns något att klaga på så är det ingen som bryr sig skulle jag säga. Men om han skulle se att man ligger efter då tror jag nog att det skulle kontrolleras mer" (Linda, Rekryteringskonsult, Rekobem). Linda belyser att så länge arbetsuppgifterna utförs är det ingen som kontrollerar detta, utan det är snarare om något avviker som detta uppmärksammas. Bengt förklarar att han kontrollerar och stöttar sina anställda på Rekobem genom att ställa stora och öppna frågor; hur har det gått idag? Kan jag hjälpa dig med något? Han undviker detaljstyrda frågor likt; vad sa den kandidaten? Har du ringt den referensen? Detta är ett sätt att framförallt stötta sina medarbetare på men också att se till att arbetet i processerna går framåt, och den formen av kontroll räcker, menar Bengt. När Bengt arbetade på IT-bolaget granskade man ofta effektivitetsnyckeltal, dels för att se om målen uppfylldes men även för att se hur effektivt målen genomfördes. Att följa upp målen likt Bengt förklarar visar på ett sätt att säkerhetsställa att ineffektivitet undviks - en slags kontroll. Bengt menar att man inte kan kontrollera vad de anställda gör vid konsultarbete men genom nyckeltalen syns det när något brister. Exempelvis, finns det en debiteringsgrad på 70 procent på en 40 timmars vecka, betyder det att man kan debitera 28 timmar på en vecka och 112 timmar på en månad. Skulle det dock ta 224 timmar för att kunna debitera de 112 timmarna, blir den effektiva debiteringsgraden 50 procent. Denna ineffektivitet kan bero på bristfällig kunskap och kompetens hos konsulten, orimliga arbetsförhållanden eller en krävande kund, förklarar Bengt. Detta visar att i IT-branschen är nyckeltal styrande verktyg för kontroll av arbetet.

Både Magnus och Matilda på Flodin tycker att avstämningar är viktiga både för deras skull och för chefens skull. Därför har de korta veckoavstämningar och planeringsmöten, med hjälp av verktyget Kanban, för att följa upp hur det går med olika mål, kunder och processer. Detta för att se om något mål ska förändras, justeras, skjutas upp, avbrytas eller om det blivit uppfyllt - en kortsiktig strategi läggs. VD:n på Flodin berättar att de även har gemensamma veckomöten där en statusuppdatering för de olika projekten och uppdragen görs: "Och det handlar inte om att ha kontroll utan det handlar ju mer om att delge varandra om hur det går på de olika uppdragen" (Peter, VD, Flodin). Detta för att skapa gemenskap, samsyn och enligt Peter det allra viktigaste; att inte bygga murar mellan varandra. De vill genom veckomötena skapa en öppenhet och en kultur där man hjälper varandra. Samarbetet är viktigt för motivationen men Peter tror också att det framförallt skapar engagemang. Han belyser hur svårt det kan vara att hitta en organisation där alla drar åt samma håll och hans metod för att försöka få alla att göra detta är att försöka skapa en samsyn.

En intressant aspekt är om de verktyg som används - avstämningar, nyckeltal, Kanban och tidrapportering - skulle kunna ses som en form av kontroll för att följa upp mål. Dock verkar syftet med dessa verktyg inte vara kontroll, utan snarare används de för att uppnå gemenskap, delaktighet och engagemang hos alla individer på arbetsplatsen med syftet att på ett effektivt och lönsamt sätt nå målen. Dessa tillvägagångssätt är alltså nödvändiga i arbetet att uppnå målen, men grunden är inte en strävan efter att kontrollera de anställda.

När målen inte uppfylls menar personalen på KPMG att det är av stor vikt att det fångas upp i tid så att det går att justera och lösa situationen. Det är viktigt att det finns en öppen kommunikation i teamet men även gentemot planeringsansvarig som kan se över planeringen om det behövs. Olle beskriver det genom:

När man inte förstår ska man säga till, det trycker vi på hela tiden. Det blir liksom fel att man sitter och funderar själv, för det är det ingen kund som vill betala för, om man ska vara krass. [...] Dels så att man kan gör rätt men också så att det blir lite effektivitet (Olle, kontorschef & auktoriserad revisor, KPMG).

Olle menar att de inte värderar det som att målen inte uppfylls, utan när något inte går som det är tänkt försöker man tillsammans på ett effektivt sätt justera det.

Bengt på Rekobem berättar att när han arbetade på IT-bolaget kunde saker gå fel i projekten - målen uppnåddes inte alltid och framförallt inte alltid i rätt tid. Det går inte att som chef kontrollera vad konsulterna faktiskt gör när de arbetar, utan kontrollen sker genom att antingen uppnås funktionalitet i projektet eller inte. Uppnås inte funktionalitet, det vill säga att målen inte nås, får projektägaren som betalar för uppdraget ta beslut om huruvida man ska avbryta eller fortsätta försöka nå målen.

Peter, VD på Flodin, menar att när målen och förväntningarna inte uppnås får han som chef gå in och stötta och hjälpa till för att lösa situationen. Magnus, och även Matilda på Flodin, förklarar att när något mål fallerar så görs en uppföljning och en analys:

Vad är det som har gått fel? Kunde vi gjort något annorlunda? Ska vi göra ett omtag? Eller måste vi nöja oss med att sätta punkt för det här och gå vidare? Var befinner vi oss? Då kan det ju sättas som mål till nästa månad. Så uppföljning görs absolut men mer än så behöver vi nästan aldrig göra (Magnus, Sälj och marknadsansvarig, Flodin).

Även här bekräftas att när saker gått fel försöker man utvärdera vad som hänt för att lära sig av sina misstag.

Att saker inte alltid går som tänkt - mål uppfylls inte alltid - är inget ovanligt på något av företagen. Det verkar vara en naturlig del i arbetet och något de intervjuade ofta ställs inför. Dessa situationer diskuteras, men inte på så vis att det huvudsakliga fokuset läggs på misstag, brister och eventuella fel. Istället verkar problemlösning vara mer primärt och centralt med ett fokus på framtid snarare än dåtid - åtgärder, justeringar och öppen kommunikation är viktigt för att komma vidare, men även förbättringspunkter inför kommande situationer.

## **4.3 Följderna av flexibelt arbete**

I denna del presenteras de uppfattade följderna i form av fördelar och nackdelar av det flexibla arbetet och dess kontrollering.

### **4.3.1 En större frihet**

Ola på KPMG tror att han gör ett bättre jobb tack vare flexibiliteten i att kunna styra när han arbetar och inte. Han menar att det är så han vill ha det och att kunna bestämma själv faktiskt minskar stress, då det underlättar att få ihop arbetsliv med privatliv. Hadi på KPMG tycker mycket om flexibiliteten som finns på företaget - hade den inte funnits hade han känt sig låst och inte presterat lika bra som med flexibiliteten. Flexibiliteten gör alltså att Hadi presterar bättre i sitt yrke. Lars på KPMG förklarar att man har väldigt stor flexibilitet och inte är så

bunden till 8-17-arbetstider, vilket gör att man också kan planera som man vill. Han menar att det alltid är skönt att kunna bestämma över sin egna tid: ”Ganska stor frihet. Så frihet under ansvar skulle jag påstå” (Lars, auktoriserad revisor KPMG). Även Lisa pratar om fördelarna med det flexibla arbetet:

Ja fördelen är ju just den känslan av att kunna välja själv, alltså anpassa utifrån ens egna liv och de förutsättningar man har. Oavsett vad man vill lägga tiden på så blir ju flexibilitet och känsla av självstyre och självkontroll, eller påverkan väldigt stor. [...] Framförallt känslan av att jag själv kan välja. Det är väldigt viktigt för mig i alla fall (Lisa, planeringsansvarig och auktoriserad revisor, KPMG).

Både Lisa och Lars beskriver en frihet som de upplever som positiv med anledning av möjligheten att kunna styra över sin egna tid.

Bengt på Rekobem anser att flexibiliteten är viktig på arbetsplatsen, men menar också att den är ganska statisk för att människor är vanemänniskor som uppskattar rutiner. Det gör att även i ett flexibelt arbete kan rutiner och vanor skapas. Linda på Rekobem menar att fördelarna med flexibilitet och frihet är att man kan få ihop livet i stort: “Alltså det är ju frihet under ansvar” (Linda, Rekryteringskonsult, Rekobem). Bengt menar att det finns en frihet i att arbeta på ett flexibelt arbetssätt. Arbetsbelastningen går i vågor, det vill säga att den kan vara ojämnt fördelad över tid men att det finns en frihet i att inte vara styrd i när man ska komma till arbetsplatsen och när man ska gå hem. Sedan ett par år tillbaka förstod Bengt att han gör ett bättre jobb och fler arbetstimmar så länge han får styra sin egen kalender. Han menar att alla alltid har någon chef men att han till 97% kan planera och styra sin egen tid och det gör att Bengt presterar både bättre och mer. Som chef menar Bengt att han tror att företaget alltid går vinnande ur situationen när man ger flexibilitet till sina anställda. Företaget får bra kvalitet och många arbetstimmar och de anställda får ett fritt arbete: “Den här friheten under ansvar tror jag alltid genererar fler timmar” (Bengt, VD, Rekobem). Bengt tror att ett flexibelt arbetssätt genererar mer timmar jämfört med vad den traditionella stämpelklockan gör. Han beskriver även att de har hamnat i situationer där deras kunder uttrycker att de inte vill arbeta på ett flexibelt sätt - med rädsla för att inte kunna kontrollera arbetet. Dessa företag beskriver Bengt som gammalmodiga och är ofta belägna på landsbygden. I dessa situationer försöker de få företagen att förstå att kontroll inte behövs - de anställda arbetar ändå. För att kunna vara en attraktiv arbetsplats bör de erbjuda ett flexibelt arbete, det är något som arbetstagare förväntar sig idag, menar Bengt.

Magnus på Flodin förklarar att han gillar att jobba med kniven mot strupen:

Jag presterar lite mer om jag har lite mindre tid på mig, då är jag som bäst. I mitt fall så är det flexibiliteten som gör att jag jobbar bättre. Det är fördelen, flexibiliteten som gör att jag mår bättre, jag kan åka hem till mina barn, bara den förmånen (Magnus, Sälj och marknadsansvarig, Flodin).

Magnus upplever flexibiliteten som positiv - han gör ett bättre jobb och han mår bättre. Matilda på Flodin benämner sitt arbete som frihet under ansvar:

Det är ju frihet under ansvar, det är det ju. [...] Så det är väl lite det vi får tillbaka då. Och det kan man ju också se som att man ger och tar, man får jobba lite hemifrån någon gång ibland efter jobbet men samtidigt kan man gå tidigare och anpassa livet på ett helt annat sätt. Det är en mycket stor fördel (Matilda, rekryteringskonsult, Flodin).

Matilda ser på frihet under ansvar som ett givande och tagande, och att kunna ge när det passar henne möjliggör att hon kan ta när det passar henne - vilket är positivt. VD:n Peter på Flodin menar att genom veckomötena försöker de få en öppenhet, där folk vågar säga till när de har för lite att göra och då kan hjälpa någon som har för mycket att göra. Men även att man vågar

säga till när personkemin med en kund inte fungerar så att man internt kan förändra situationen. Peter beskriver vilka egenskaper företaget vill förmedla:

Det strävar vi efter. Men det handlar ju mycket om vilka vi är. Öppenhet och ärlighet ger förtroende. Det är en jättestor frihet under ansvar. Ju mer frihet under ansvar ju bättre är det. Det får människorna här stimulerade, det får organisationen att utvecklas. Det kommer aldrig bli som så att någon tittar snett och undrar "var är han någonstans, varför är inte han här?" [...] Men i övrigt så är man ute, och vad dom gör den tiden det bryr jag mig inte om. Man har företagets förväntningar och mål på sig (Peter, VD, Flodin).

Peter menar att frihet under ansvar grundar sig i ett förtroende - vilket stimulerar och utvecklar alla individer i organisationen. Han är övertygad om att man genom att ha ett flexibelt arbete jobbar fler timmar och att man får ut mycket mer av det. Dock anser han att det är dumt att arbeta alldeles för mycket, man ska hålla sig runt 40 timmar i veckan, menar han. Det kan bli olika antal timmar olika veckor men över tid ska det jämnas ut sig.

Samtliga intervjupersoner uttrycker att de i någon form arbetar med frihet under ansvar - det gör dem mer stimulerade, fria och välmående och arbetet håller bättre kvalitet. Detta tycks väga tyngre än det faktum att de verkar jobba fler timmar i och med friheten.

#### **4.3.2 En svår gränsdragning**

De anställda på KPMG menar att nackdelarna med ett flexibelt arbete kan vara att det är ganska pressat under en viss tid och att man jobbar mycket. Många jobbar ungefär 70-80 timmar under de hektiska veckorna och det är en klar nackdel, inte minst när man också ska få ihop ett privatliv. En annan nackdel som KPMG:s kontorschef Olle belyser är att man aldrig är riktigt ledig utan ständigt är påkopplad. I hans yrkesroll som innefattar personalansvar kan det vara svårt att stänga av dator och telefon i en vecka. Denna problematik belyser även Lisa:

Nackdelen och faran är väl att man känner att man aldrig riktigt är ledig [...] Ja, men man är ju ständigt uppkopplad och det plingar alltid i telefonen och man förväntas svara på mail och just att det blir lätt att man sitter, inte en kväll i veckan utan det blir två, tre, fyra, fem kvällar i veckan. Det är väl inte bara ett branschproblem utan det är väl liksom hela samhällsutvecklingen som går däråt, med tekniken är vi så mobila och kan sitta var vi vill och allt går så mycket fortare (Lisa, planeringsansvarig och auktoriserad revisor, KPMG).

Med flexibiliteten kommer även en del utmaningar - Lisa beskriver det som en svår gränsdragning mellan arbetstid och privatliv. Olle förklarar att en hög beläggningsgrad är bra ur ett ekonomiskt perspektiv. Dock kan en för hög beläggningsgrad allt för länge innebära att de anställda jobbar för mycket - en lagom nivå är optimalt, vilket Olle förklarar: "Ja risken är ju att man inte mår bra och blir stressad och det ena med det tredje. Så det klassiska lagom är väl bäst. [...] Och det kan man ju säga att det är supersvårt i vårt yrke, lagom" (Olle, kontorschef & auktoriserad revisor KPMG). Även Lisa på KPMG diskuterar en annan aspekt som påverkas av för hög arbetsbelastning vid flexibelt arbete: "Sen är det ju klart att i perioder när man sitter och jobbar väldigt, väldigt mycket [...] då måste ju kvalitén bli lidande på något sätt, när man är trött och sitter sent på kvällen" (Lisa, planeringsansvarig och auktoriserad revisor, KPMG). Lagom, som Olle belyser, är avgörande i diskussionen som Lisa för. Vid för hög arbetsbelastning är det logiskt att kvalitén blir lidande och därmed är det nödvändigt att finna en lagom nivå. En annan utmaning som Lisa och Olle från KPMG nämner är problematiken med att svara och skicka mail sent på kvällen är att medarbetarna kan tro att även de måste svara och koppla upp sig, vilket kan upplevas stressande. Olle och Lisa menar att de vill få jobb avklarat i sina egna mailkorgar, men att det kan uppfattas av mottagarna som en förväntan och

press på att de också ska arbeta kvällstid. Lisa löser den situationen genom att börja dessa mejl med att hon inte förväntar sig något svar nu utan att de kan återkomma i ärendet under morgondagen eller när tid finns.

Linda på Rekobem menar att hon med förtroendearbetstid jobbar betydligt fler timmar än om hon hade jobbat med stämpelklocka 8-17. Hon menar att arbetsgivaren ofta tjänar på att ha det så. Nackdelen blir därmed att man jobbar fler timmar, enligt Linda. VD:n Bengt på Rekobem menar att trivs man inte med att ha en årlig ekonomisk målsättning och att ha frihet under ansvar och därmed styra sin egen tid, är nog inte konsultyrket idealt för den personen, då är denne på fel plats. Linda förklarar att när man väl börjat ta telefonsamtal på kvällen blir det till slut lätt en vana. Gränsdragningen mellan arbete och privatliv är svår och diffus: "Jo den är på gränsen hela tiden. Man är alltid en dålig mamma och en dålig arbetstagare. Men det är snarare jag som sätter den pressen på mig själv än att någon annan gör det. Alltså jag sätter ju den pressen på mig själv för att det är den jag är och för att samhället ser ut så" (Linda, Rekryteringskonsult, Rekobem). De negativa effekterna som stress och utbrändhet kan vara konsekvenser av ett gränslöst arbete diskuteras. Rekryteringskonsulten på Rekobem menar att risken för att bli utbränd ökar när gränsen mellan arbete och privatliv suddas ut. Hon menar dock att det är hanterbart för henne just för att hon har anhöriga och en chef som kan stötta henne och guida henne rätt i denna gränsdragning. Att uppmärksamma varandra är viktigt för att det flexibla arbetet ska fungera, menar Linda. En utmaning med det målstyrda arbetet som flexibiliteten kan ge, är de situationer när två olika anställda uppnår samma resultat men på olika lång tid. Denna problematik löser man, enligt VD:n Bengt på Rekobem, genom exempelvis en reglering i dessa två personers lönesättning. En av anledningarna till att arbetsuppgifter kan ta olika lång tid är skillnader i kunskap och kompetens. När Bengt berättade om erfarenheterna från managementbolaget förklarade han att försäljningskonsulterna fick arbeta väldigt mycket, arbetsbelastningen var extremt hög och väldigt ojämn. En del i varför arbetsklimatet blev så extremt beror på att konsulterna kunde arbeta 80 timmar en vecka, väldigt hårt, för att säkerställa en eventuell transaktion. Den är eventuell då alla transaktioner inte går igenom - säljaren kan backa ur, styrelser kan säga nej, finansieringen går inte igenom - för att ge några exempel. Allt i denna branschen är 0 eller 1, allt eller inget, 100 tusen kronor eller 4 miljoner kronor, det är stresspåslag, menar Bengt. Det hårda arbetsklimatet är nackdelen i jobbet och man bör som försäljningskonsult vara hårt driven av belöning i form av pengar. Fördelarna är att det är en stor frihet och bra betalt men i en tuff miljö.

Magnus på Flodin pratar även han om situationer när det blir för mycket - när målen blir för höga och för många och om han då upplever att han kan säga ifrån. Magnus menar att han kan göra detta men att han också har en chef som är bra på att se när det är för mycket och som kan bromsa honom. Han tror att en del styrning från chefen behövs i den här branschen. Magnus belyser även en annan utmaning med flexibelt arbete - vikten av att hela personalstyrkan har samma syn på flexibilitet. Alla trivs inte med ett flexibelt arbete och det beror mycket på personligheten. Att ha förståelse och förtroende för varandra som kollegor och att lita på att alla gör det man ska är viktigt för att skapa ett bra arbetsklimat, menar Magnus. Flodins VD Peter påvisar att en ytterligare utmaning med flexibiliteten är att hålla ambitionen, gnistan och energin uppe. För det är en tuff vardag och alla sliter hårt, det är påfrestande, förklarar Peter.

Då gäller det att hitta de där små glädjeämnen och utmaningarna i sin roll så det inte bara blir vardag. Lyckas man behålla gnistan hos sina anställda blir man en attraktiv arbetsgivare.

Det är tydligt att en gemensam utmaning med frihet under ansvar är det faktum att de jobbar fler timmar än om de hade arbetat under stämpelklocka, 8-17. En konsekvens kan vara en stress - något intervjupersonerna bekräftar. En annan konsekvens är den svåra gränsdragningen mellan arbetsliv och privatliv. Den generella uppfattningen kan tänkas vara att chefers uppgift är att kontrollera de anställda, men i dagens samhälle som går ännu mer mot ett flexibelt arbetssätt bör chefernas uppgift snarare vara att stötta och bromsa. I bästa fall finns denna stöttning, och då verkar den höga arbetsbelastningen vara hanterbar för de anställda. Utmaningen ligger i de fall där stöttningen inte finns, och där stressen kan leda till utbrändhet och sjukskrivningar.

## **5. Diskussion**

Studiens diskussion är strukturerad i teman utifrån empiriska material samt den teoretiska referensramen: effektivt utnyttjande av arbetskraften, kontroll och makt samt självdisciplin. Med utgångspunkt i det empiriska materialet och med hjälp av den teoretiska referensramen visar denna undersökning hur flexibelt arbete praktiseras i tjänstemannaorganisationer. Vad denna studie bidrar med som tidigare forskning inte gjort är ett fokus på hur kontroll och disciplinering påverkas av ett flexibelt arbete. Studier om flexibelt arbete och begreppet gränslöst arbete har studerats tidigare, men med fokus på en kartläggning av hur flexibiliteten utnyttjas och uppfattas. Med hjälp av teorin om övervakning och makt med utgångspunkt i Foucaults forskning, samt resultatet av intervjuerna har kontroll och självdisciplin kunnat studeras och tolkas med hjälp av studiens teoretiska referensram.

### **5.1 Effektivt utnyttjande av arbetskraft**

Studien visar att det flexibla arbetet utnyttjas genom att exempelvis kunna komma till arbetet och gå därifrån när det behövs, vilket möjliggör hämtning av barn från skolan eller träning under lunchen. Vidare finns möjligheten att arbeta hemifrån vid behov. Flexibiliteten bidrar stort till att de anställda ska få ihop livspusslet. Att möjligheten till detta ökar beror bland annat på den viktiga delen i ett flexibelt arbete; målsättning, vilket gör att fokus ligger på måluppfyllelse och uppgifterna som ska utföras och inte antal timmar den anställda arbetar eller när arbetet görs. Detta är i enlighet med vad Foucault (1975/2017) uttrycker som bästa vägen till att uppnå effektivitet - kontroll i form av tydliga uppgifter och befallningar. Intervjupersonerna vittnar om vilka uppfattade konsekvenser som målstyrning kan leda till. De positiva konsekvenserna beskrivs som ett mer effektivt arbete i form av bättre prestationer och detta genererar även fler arbetade timmar. Med frihet under ansvar menar de anställda att de kan styra sin egen tid, vilket de värdesätter högt, samt att det kan leda till mindre stress i vardagen. Precis som Grönlund (2007) menar är detta ett inflytande som minskar risken för stress. Dock behöver de anställda vara uppmärksamma då ett allt för stort inflytande över det egna schemat kan leda till ett strukturlöst arbete där stress återigen kan vara en följd. Detta kan tänkas vara vad som hände i Bengts exempel om transaktionerna i Stockholm – utan strukturer kan en hög arbetsbelastning bli uppenbar. Lisa visar på samma sätt att när strukturer minskar



uppkommer en stress i att ständigt vilja vara väldigt effektiv. Vidare anses möjligheten att kombinera arbetsliv med privatliv att de anställdas välmående ökar, vilket i sin tur leder till en positiv attityd gentemot det flexibla arbetet. En vilja i att arbeta flexibelt skapas. Dock vittnar de om att gränsdragningen däremellan kan vara svår; arbetet kan i perioder vara stressigt och mycket övertid kan behövas. Det är svårt att avgöra när man arbetar och när man är ledig - en känsla av att ständigt vara tillgänglig kan skapas utifrån egna personliga förväntningar men även utifrån branschen de verkar inom. I dessa situationer behövs en tydlig stöttning från chefer, annars kan arbetets kvalitet komma att bli lidande vid för hög arbetsbelastning under en längre period. När arbetet i så stor utsträckning utgörs av utstakade mål blir en press påtaglig för de anställda i att alltid leverera. Clark (2000) menar att cheferna har möjlighet att underlätta gränsdragningen för de anställda genom aktiv stöttning. Att stötta sina anställda är något både Bengt och Peter försöker göra för att förenkla gränsdragningen, men denna studie visar på att stöttning också kan fungera som ett verktyg för att kontrollera de anställdas arbete.

I Foucaults (1975/2009) beskrivning av panoptikon innefattas även strikta scheman för fångarna i form av tid, rum och rörelser. Detta är något som dock inte syns i det flexibla arbetet idag, enligt intervjupersonerna. Cheferna detaljstyr inte arbetsuppgifter i form av strikta scheman utan de lämnar ett stort utrymme för att ta eget ansvar och egna initiativ genom målsättningar. Hur de anställda uppnår målen är upp till var och en och inget som cheferna ingriper i om inte stöttning önskas. Syftet med de strikta scheman som panoptikon innebar, var att de medförde ett utnyttjande av arbetskraften på ett så effektivt och lönsamt sätt som möjligt. Samma syfte försöker cheferna idag uppnå, dock görs det inte genom att detaljstyra arbetskraftens vardag utan snarare genom att erbjuda en så stor frihet som möjligt. Det är då effektivitet och lönsamhet uppnås. Intervjupersonerna förklarar på olika sätt att de inte önskar en detaljstyrd vardag - de menar att de skulle göra ett sämre arbete under sådana förutsättningar och omständigheter. Foucault (1975/2009) beskriver hur panoptikon fungerar som ett nytt sätt att kontrollera förhållandet makt och tid och hur detta görs på ett nyttigt sätt. Dagens maktteknik och därmed motsvarighet till Foucaults panoptikon - att nyttja tid på ett effektivt sätt - kan tänkas vara att erbjuda flexibelt arbete.

## **5.2 Kontroll och makt**

Ett antagande innan studien genomfördes fanns om att chefer behöver kontrollera mer i ett flexibelt arbete för att inte riskera att de anställda inte arbetar. Detta antagande bekräftades även av intervjupersonernas beskrivningar av de företag som inte erbjuder ett flexibelt arbete utan arbetar mer med traditionellt, tidsstyrt arbete. Men överraskande nog är det inte för få arbetade timmar cheferna behöver kontrollera i det flexibla arbetet, snarare att de anställda inte arbetar för mycket. Detta är ett tydligt tecken på att denna sorts kontroll inte behövs för att uppfylla syftet med att de anställda ska arbeta effektivt. En liknelse i sammanhanget kan göras med övervakningskameror i trafiken; målet är inte att förarna ska få böter, utan målet är att minska antalet trafikolyckor genom att hålla hastighetsgränsen. På samma sätt är inte målet med kontroll att kontrollera att de anställda faktiskt arbetar, utan målet är att genom stöttning och uppföljning skapa trivsel och ett effektivt arbete.

Ytterligare ett antagande om varför en högre grad av kontroll skulle behövas vid ett flexibelt arbete är för att den anställde varken befinner sig på arbetsplatsen eller arbetar under de tider kollegor och chefer arbetar. Denna flexibilitet skulle kunna medföra en större risk för att den anställde missbrukar friheten flexibiliteten ger. Dock visar denna undersökning på en generell uppfattning om att så inte är fallet. Intervjupersonerna beskriver hur de utnyttjar flexibiliteten i både tid och rum - de arbetar på varierande timmar på dygnet och på olika platser. Trots detta uttrycker inte de anställda en upplevd kontroll av arbetet. Risken för att de anställda missbrukar friheten finns och detta är något cheferna givetvis är medvetna om, men inte heller de uttrycker ett behov av att kontrollera de anställdas arbete. Att man inte gör detta verkar grunda sig i ett ömsesidigt förtroende.

Foucault (1975/2017) beskriver hur straffens syfte redan på 1700-talet var att avskräcka brottsliga beteenden - vilket vi än idag år 2019 ser en form av på arbetsplatsen. Begreppet straff kanske inte används, men syftet att avskräcka är något som fortfarande eftersträvas. Ineffektivitet, olönsamhet och andra negativa, avvikande beteenden på arbetsplatsen är något som företag vill undvika. I likhet med Foucaults (1975/2017) åsikt om att makten är något en person besitter - inarbetat i ett system - snarare än något som utövas, är det chefen som är innehavare av denna makt. Arbetsgivaren är ansvarig och besitter makt över de anställda. Enligt de genomförda intervjuerna kan dock makten innehas av fler aktörer än chefen - då det är något samhället, branschen, yrkesrollen men även personligheten i fråga besitter. Det finns en förväntan om hur anställda i den aktuella branschen ska bete sig - i form av tillgänglighet och prestationer. De anställda exemplifierar hur de själva skapar en förväntan genom att exempelvis svara i telefon på kvällarna eller genomföra och slutföra viktiga transaktioner. Det är denna förväntan som skapar en ytterligare källa till var makten kommer ifrån på arbetsplatsen - som utifrån intervjuernas exempel att döma påverkar dem mer än chefens maktutförande. Makten ägs alltså inte bara av en auktoritär position, exempelvis chefen, utan det kan ses som en social konstruktion skapad av individen, branschen och samhället.

### **5.3 Självdisciplin**

Ovan diskuteras makten utifrån vem som är innehavare av den - chefen, samhället, branschen eller personen själv - men Foucault (1975/2017) menar också att det finns en makt i form av en automatiserad och nästintill osynlig kraft. Han beskriver detta genom panoptikonfängelset där självdisciplinering sker. Medvetenheten om att man eventuellt är övervakad gör att personen i fråga självdisciplineras - det vill säga en frivillig strävan hos de anställda att nå mål. Att detta fenomen existerar och fungerar syns tydligt i denna uppsats tre fallstudieobjekt. Ingen av de intervjuade cheferna vittnar om fall där de anställda missbrukar flexibiliteten och därmed det effektiva arbetet genom att arbeta för lite. Risken för detta uttrycks vara minimal vilket kan vara en följd av att självdisciplineringen som detta arbetssätt medför faktiskt fungerar. De anställda är, liksom panoptikons fångar, medvetna om att chefen har möjlighet att kontrollera och värdera deras arbete genom tidrapportering och lönesystem, men de vet inte om, på vilket sätt eller när denna kontroll sker. De upplever inte att kontroll sker, men de är som sagt väl medvetna om att de kan vara övervakade då deras tidrapportering granskas. På detta sätt blir det flexibla arbetet en osynlig makt som automatiserar och disciplinerar de anställda, likt panoptikons konstruktion gör med fångarna. Följden blir ett mer disciplinerat och effektivare

arbete. Att denna studie visar på att kontroll inte behövs kan tänkas bero på att självdisciplinering fyller detta syfte - de anställda reglerar sig själva och därmed anses kontroll onödig.

Vad som är intressant i detta sammanhang är det faktum att de anställda faktiskt är disciplinerade av ren automatik och även av frivillighet. Foucault (1975/2017) menar att tveksamhet och ineffektivitet är synonymt med brott - den disciplinerade individen bör lyda utan motstånd. Detta belyser även författarna Kärreman och Alvesson (2009) i sin artikel om att arbetarna motsätter sig att göra motstånd. Varför lyder de anställda trots att ingen övervakning existerar i form av exempelvis stämpelklockor? Hur kommer det sig att de, utifrån intervjupersonernas exempel, till och med jobbar fler timmar när de inte är kontrollerade och inte ens då agerar i motstånd? Varför de anställda motstår att agera med protester kan tänkas ha sin förklaring i bland annat den monetära belöningen, den personliga utvecklingen och möjligheten att få ihop arbetsliv och privatliv tack vare den frihet under ansvar som ges i det flexibla arbets sättet. På grund av den panoptikonliknande övervakningen blir de självdisciplinerade, och detta i kombination med ovan nämnda förklaringar gör att de anställda arbetar av ren automatik och på eget bevåg.

Grey (2009) menar att självreglering skapas genom valfrihet. Individen upplever en stor valfrihet och kan göra vilka val som helst. Detta bekräftades av intervjupersonerna som beskrev att de upplever arbets sättet som utvecklande och positivt då de får styra sin egen tid. Överraskande nog är detta motsatsen till vad Fredriksson (2007) framför, då han menar att disciplinen hämmar individens egen fria vilja att vara sitt rätta jag. Han beskriver disciplinen som ett förbud, men i detta sammanhang verkar den snarare fungera som en frihet, om än en frihet under ansvar. Grey (2009) belyser också vikten av att man måste ta ansvar för de konsekvenser som valen medför. Detta är något som flera intervjupersoner debatterar kring. Samtliga personer beskrev att arbetsförhållandena innebär frihet under ansvar. En av cheferna menar att en del anställda bara tar friheten och inte ansvaret, det vill säga missbrukar den flexibilitet som ges genom att exempelvis arbeta för lite. Detta går hand i hand med Greys analys om att man inte tar ansvar för konsekvenserna av valen man gör. Samma chef beskrev att anledningen till att individer vill ta ansvaret grundar sig i en vilja att faktiskt göra rätt för sig. Anställda beskriver också ansvaret som något som de vill ha i sin yrkesroll för att uppnå stimulans och personlig utveckling. Denna önskan gör att självreglering sker och som Grey (2009) menar - de anställda blir entreprenörer som gör egna val. Frihet under ansvar skulle kunna ses och fungera som "så som saker och ting är", en norm, som Grey (2009) beskrev självreglering som.

En annan anledning till varför självreglering fungerar kan tänkas ha sin förklaring i att den i vårt fall existerar i kunskapsintensiva organisationer. Kärreman och Alvesson (2009) påvisar att kreativitet, värderingar, engagemang, kunskap och egna initiativ är utmärkande och viktiga i dessa organisationer - där det ofta finns en högre grad av flexibilitet. Eftersom kravet på mer kunskap och högre intelligens är större i dessa organisationer, kan självreglering och målstyrning vara lättare att uppnå. De anställda kan antas ha högre initiativförmåga och vara mer självgående då de har stor kunskap inom området - de kan tänkas ha lättare att arbeta med

mål utan order från chefen. Detta engagemang syns hos intervjupersonerna på flera sätt; de visar på en stimulans och glädje i sitt arbete och de är tydliga med att de uppskattar sin arbetsform. Magnus uttrycker att han tycker om att "ha kniven mot strupen" då han upplever kunna använda sin kompetens på bästa sätt under dessa förutsättningar. Intervjupersoner uttrycker en vilja om att leverera i sin profession, vilket ofta är en följd av kunskap inom området. Tjänsten de anställda på KPMG erbjuder sina kunder är kunskap - ett tydligt exempel på en kunskapsintensiv organisation, vilket enligt Kärreman och Alvesson (2009) betyder mer initiativ och engagemang.

Ovan omedvetna övervakning kallar Grey (2009) för icke-kontinuerlig övervakning. Motsatsen till detta är översyn, vilket istället beskrivs som en kontinuerlig och medveten form av övervakning. Trots att båda sätten innebär en form av kontroll över de anställda menar Grey (2009) att den icke-kontinuerliga övervakningen leder till en större självdisciplin än vad den kontinuerliga gör. Den icke-kontinuerliga övervakningen innebär alltså att individer övervakar sig själva, vilket i sin tur leder till större självdisciplinering även utanför arbetsplatsen. Detta lyckas inte översynen med då den bara är övervakande på plats. Under intervjuerna framkom att de företag som beskrivs som gammalmodiga inte erbjuder ett flexibelt arbete på grund av att cheferna tror att de uppnår större kontroll på plats, alltså vid översyn, än vid icke-kontinuerlig övervakning som sker utanför arbetsplatsen. Utifrån Greys (2009) analys är det dock inte denna kontroll som leder till den bästa disciplinen hos de anställda - utan självdisciplin uppstår i större utsträckning under omedveten övervakning. Detta är en slutsats som stärks genom intervjupersonernas uttalanden. Alla de fördelar intervjupersonerna belyser - större frihet, bättre kvalitet, fler arbetade timmar, högre stimulans och möjlighet till att kombinera arbetsliv med privatliv - är följder av frihet under ansvar som de får vid flexibelt arbete. Dessa fördelar bildas när de inte känner sig övervakade vilket gör att en självreglering uppstår vid denna arbetsform. Med grund i detta menar både Grey (2009) och de tre företagen att en större effektivitet och ett bättre arbete uppnås av de anställda vid en icke-kontinuerlig övervakning i ett flexibelt arbete.

Frågan om huruvida paralleller kan dras mellan panoptikon och arbetsplatser kan diskuteras. Grey (2009) menar att den icke-kontinuerliga övervakningen i form av exempelvis övervakningskameror kan jämföras med panoptikon. Därmed skulle likartade verktyg och principer i arbetet kunna likställas med panoptikon. Av intervjuerna att döma verkar denna typ av övervakning dock vara ovanlig vid arbete som inte utförs på plats - förutom tidrapportering övervakar inte cheferna de anställdas arbete. Anledningen till att detta inte anses nödvändigt uttrycker samtliga, såväl chefer som medarbetare, ligger i ett upparbetat förtroende. En av cheferna menar att detta förtroende måste finnas för alternativet är att anställa en kontrollant som följer med de anställda för att kontrollera att de faktiskt arbetar, vilket inte är en genomförbar lösning. Frågan man bör ställa sig här är om det faktiskt utförs en omedveten kontroll, alltså icke-kontinuerlig övervakning överhuvudtaget? De hade kunnat maila de anställda när de arbetar på annan plats för att se om de svarar, de hade kunnat använda sig av olika system för att garantera att de arbetar, men de gör inte det. Om inte en icke-kontinuerlig övervakning sker, uppnår man då den höga graden av självdisciplin som Foucault och Grey menar är en följd av en icke-kontinuerlig övervakning?

Med grund i intervjupersonernas beskrivningar ges en förståelse av att den kontroll som skulle kunna ske är i form av tre olika delar: tid, rum och mål. De system som används, exempelvis tidrapportering, stöttande frågor och avstämningsmöten upplevs inte av intervjupersonerna som kontroll eller övervakning. Dessa metoder finns i arbetet av andra skäl, exempelvis skapa ett trivsamt arbetsklimat och ett så lönsamt och affärsmässigt arbete som möjligt. Kontroll kan alltså ske genom tid, rum och mål, men denna studie visar att kontrollen av flexibelt arbete nästan uteslutande sker genom det sistnämnda: målstyrning. Om icke-kontinuerlig övervakning inte sker, uppnås inte heller självdisciplinen som fyller samma syfte som kontrollen. Cheferna anser inte att kontroll behövs, och de anställda upplever inte att de är kontrollerade. Den centrala frågan är alltså om kontroll sker vid ett flexibelt arbete överhuvudtaget? Denna studie visar på att kontroll faktiskt sker, men i form av utstakade mål varje anställd har. Dessa mål är så självklara i de yrkesroller intervjupersonerna har, vilket gör att målen inte uppfattas som metoder för kontroll och övervakning för de anställda vid flexibelt arbete. Övervakningen av det flexibla arbetet motsvaras av huruvida målen uppfylls eller inte. Det finns ett starkt fokus på att uppnå mål. En intervjuperson beskrev att hon inte känner sig kontrollerad men att det blir tydligt om hon inte gör det hon ska för då uppnår hon inte det förväntade resultatet, det vill säga målen. Intervjupersonerna vittnar om att det är först vid misstanke om att arbetsuppgifter inte sköts på ett överenskommet sätt som chefen kontrollerar och agerar, vilket påvisar att målen faktiskt är ett sätt att kontrollera det flexibla arbetet.

## **6. Slutsats**

### **6.1 Slutsatser – Flexibilitet och dess kontroll**

Mycket av dagens forskning inom arbetsförhållanden behandlar flexibilitet och gränslöst arbete, och hur chefer och ledare bör agera och styra i dessa förhållanden. Denna studie har försökt att bidra till forskningen inom ämnet genom att ta ett annat perspektiv – hur kontroll påverkas för chefer och anställda i ett flexibelt arbetssätt, hur detta praktiseras samt vilka uppfattade konsekvenser detta medför. Studien kan med fördel användas av personer som vill få en ökad förståelse för det flexibla arbetet och hur det påverkar organisationer och individer.

De anställda beskriver att det finns ett stort utrymme för flexibilitet i arbetet. De praktiserar detta genom att arbeta under varierande tider på dygnet och anpassar arbetstimmarna utefter behov. På så sätt kan de kombinera privatliv och arbetsliv på ett fungerande sätt. De anställda beskriver även att de kan arbeta på andra geografiska platser än arbetsplatsen, exempelvis hemifrån. De arbetar i stor utsträckning med frihet under ansvar, vilket betyder att så länge den anställde gör det den ska, vilket i dessa organisationer innebär att uppnå de uppsatta målen, har den anställde också möjlighet att utnyttja en frihet. Fokus i ett flexibelt arbetssätt är att uppnå målen. I kunskapsintensiva arbeten, vilket studiens tre företag är, är det svårt att standardisera arbetet och därför förekommer flexibiliteten i högre grad i kunskapsintensiva organisationer.

Studien visar att det inte endast är cheferna som är innehavare av makt, utan även individerna själva och branschen de verkar inom. Cheferna anser inte att det behövs kontroll i det flexibla arbetet, och anledningen till detta är ett ömsesidigt förtroende mellan anställd och chef. En annan anledning är att de anställda besitter en viss kompetens, eftersom de verkar inom

kunskapsintensiva arbeten, och därmed har de ett stort eget driv och intresse i att uppnå mål i arbetet. De anställda upplever inte att de kontrolleras av chefen, men denna studie visar att kontroll faktiskt sker - i form av målstyrning. På grund av detta förekommer en omedveten, icke-kontinuerlig övervakning likväl, och därmed skapas en självdisciplinering hos de anställda. Kontrollen i det flexibla arbetet är alltså i form av förtroende, självdisciplinering och framförallt målstyrning.

Det finns uppfattade konsekvenser, såväl positiva som negativa, av det flexibla arbetet. De positiva följderna beskrivs som en möjlighet, tack vare flexibiliteten, att få ihop livspusslet i att kombinera arbetsliv och privatliv, ökad effektivitet i arbetet, bättre prestationer, fler arbetade timmar, egenstyrd tid och ökat välmående. De negativa följderna är i form av en diffus och svår gränsdragning mellan arbetsliv och privatliv, där en förväntan av att vara tillgänglig och aldrig riktigt ledig ständigt gör sig påmind, vilket kan leda till en stress hos de anställda. Att arbetet till stor del utgörs av mål innebär en stor press i att leverera och uppnå mål.

## **6.2 Förslag på vidare forskning**

Allvin med flera (2012) förklarar att arbetsmarknadens förändring i form av ändrade arbetsvillkor har diskuterats sedan 1960-talet, där begreppet flexibilitet har varit centralt. Dock menar Alvesson och Aronsson (2003) att studier inriktade på själva arbetet och arbetsplatsen i sig brister i sin närvaro, trots att förändringen är tydlig även här. Därmed skulle vidare forskning kunna vara fler studier inom flexibelt arbete med fokus på att observera fenomenet. Fler intervjuer på fler företag skulle kunna genomföras för att göra studien och resultatet mer representativt för tjänstemannaorganisationer – observationer hade kunnat göras för att fånga mer än den uppfattade situationen. Ytterligare studier, i form av exempelvis kvantitativ art, skulle kunna adderas till den kvalitativa studie som genomförts – detta hade kunnat stärka denna studien och dess resultat. Det hade varit av intresse att studera det aktuella ämnet inom en helt annan bransch, alternativt jämföra tjänstemannaorganisationer med andra organisationer för att visa eventuella likheter och skillnader. Ett annat alternativ är att göra en liknande studie på företag som inte arbetar på ett flexibelt sätt – detta för att kartlägga hur kontroll för chefer och arbetstagare sker där samt vilka de uppfattade konsekvenserna är.

## 7. Referenslista

- Alla Bolag. (2019). *Flodin rekrytering & bemanning AB*. Hämtad 2019-04-23 från <https://www.allabolag.se/5590227848/flodin-rekrytering-bemanning-ab>
- Allvin, M., & Aronsson, G. (2003) The future of work environment reforms: Does the concept of work environment apply within the new economy? *International Journal of Health Services*, 33(1), 99-111. doi: 10.2190/1D2L-2HV2-0QLL-4PGW
- Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F., & Aronsson, G. (2012). Den utbredda flexibiliteten: Ett försök att beräkna förekomsten av lågreglerade arbetsvillkor. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 18(1), 9-24. ISSN:1400-969
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Clark, S. (2000). Work/Family border theory: A new theory of work/family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. doi: 10.1177/0018726700536001
- Flodin. (2019). *Om Flodin*. Hämtad 2019-04-23 från <http://www.flodinab.se/om-flodin-bemanning>
- Foucault, M. (1975/2017). *Övervakning och straff: Fängelsets födelse*. Lund: Arkiv förlag.
- Fredriksson, S. (2007). *Att rätt förfoga över tingen: Historiska studier av styrning och maktutövning*. Uppsala: Historiska institutionen
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity
- Gillberg, N. (2018:1). Flexibilitet, tillgänglighet och synlighet i det digitaliserade arbetslivets organisering. I Aronsson (Red.), *Gränslöst arbete - En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv* (s. 23-36) (Rapport 2018:1). Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Gillberg, N. (2018:2) *Nya sätt att organisera arbete - betydelsen för arbetsmiljö och hälsa*. Arbetsmiljöverket Kunskapssammanställning (Kunskapssammanställning, 2018:2). Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Grönlund, A. (2007) . Egenkontroll som friskfaktor och riskfaktor. Det gränslösa arbetet i Västeuropa och Sverige. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 13 (2), 11-25. ISSN: 1400-9692
- Hirschhorn, L., Gilmore, T. (1992). The New Boundaries of the "Boundaryless" Company. *Harvard Business Review*, 70(3), 104-115. ISSN: 0017-8012
- Kelliher, C., Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. doi:10.1177/0018726709349199
- KPMG. (2019). *KPMG i korthet*. Hämtad 2019-04-23 från <https://home.kpmg/se/sv/home/about/kpmg-i-korthet.html>
- Kärreman, D., Alvesson, M. (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human relations*, 62(8), 1115-1144. doi:10.1177/0018726709334880

- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- McKinlay, A., Starkey, K. (1998). *Foucault, Management and Organization Theory: From Panopticon to Technologies of Self*. London: SAGE Publications Ltd
- 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:10.1108/IJWHM-07-2015-0050
- Mellner, C. (2018:1). Strategier, gränskontroll och ledarskap i gränslöst arbete. I Aronsson (Red.), *Gränslöst arbete - En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv* (s. 37-46) (Rapport 2018:1). Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Los Angeles: SAGE
- Mölne, V. (2014, 24 mars). Drömmen om ett flexiblarbete. *SvD Näringsliv*. Hämtad 2019-02-23 från <https://www.svd.se/intervju-enklare-liv-med-jobb-hemifran>
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Paulsen, R. (2010). *Arbetsmiljön - hur arbetet överlevde teknologin*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Power, M. (2011). Foucault and Sociology. *Annual Review of Sociology*, 37, 35-56. doi:10.1146/annurev-soc-081309-150133
- Sewell, G., Wilkinson, B. (1992). Someone to watch over me: surveillance, discipline and the just-in-time-labour process. *Sociology*, 26(2): 271-289. doi:10.1177/0038038592026002009
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber
- Yin, R. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber