

# Det gränslösa arbetslivets utmaningar och möjligheter

## Inledning

Arbetslivet dominerar många människors tillvaro idag, både i tid och i tanke. Att arbetsplatsens förutsättningar också kan ha en stor påverkan på individens allmänna välmående är arbetslivsforskarna överens om. Hur vi mår är direkt kopplat till hur vi har det på jobbet, en koppling som blir allt mer komplex i takt med att arbetsmarknaden utvecklas.

Det finns tydliga trender som ringar in utmaningarna med dagens arbetsliv. En av trenderna är att det pågår en så kallad *flexibilisering*, att fler och fler anställda får flexibla arbetstider<sup>1</sup>. Idag har närmare 40 procent av Sveriges arbetstagare flexibla arbetstider, jämfört med snittet inom EU som är 28 procent (Prevent 1).

Flexibiliseringens effekter varierar beroende på vem som utsätts och vilka rutiner som finns på arbetsplatsen. För vissa individer medför flexibilitet en ökad frihet och möjlighet att kunna optimera livspusslet. Exempelvis kan föräldrar turas om att lämna sina barn på förskolan och börja sina arbeten tidigare eller senare på morgonen. Men för andra kan flexibilitet ha negativ påverkan, exempelvis genom att arbetet på arbetsplatsen intensifieras och förlängs. En annan negativ effekt av den ökade friheten kan vara att arbetet blir mer lågintensivt, sprids ut över hela dygnet och även pågår utanför arbetsplatsen.

Arbetsmarknaden går också mot att bli mer individualiserad. Individualiseringstrenden innebär att människor i allt större utsträckning önskar att arbetet ska fungera självförverkligande, i meningen att arbetet ska vara roligt, meningsfullt och bejaka arbetstagarens värderingar. Strävan efter ett arbete som uppfyller dessa krav kan leda till ohälsa, antingen på grund av missnöje över sin nuvarande arbetssituation, eller för att privatliv och arbetsliv då tenderar att flyta ihop. Den andra delen av individualiseringstrenden handlar om att det oftare idag är individen som definierar sitt arbete. Idag förväntas individen själv sätta gränser, göra prioriteringar och planera sitt arbete i större utsträckning än tidigare då ansvaret oftare låg på arbetsgivaren.

Ytterligare en trend är att vi jobbar mer i team. Att samarbeta och lägga mer vikt vid intern kommunikation anses av många arbetsgivare öka kreativitet och innovation. Men det har också en baksida, enligt vissa arbetslivsforskare. Interna möten riskerar att äta upp allt mer tid från framför allt tjänstemäns arbetsdagar, vilket resulterar i ökad stress då viktiga kärnuppgifter inte hinns med under ordinarie arbetstid. (Ibid.)

Forskningen tyder starkt på att kunskap om, och möjlighet till, gränsdragning är centralt för att individen ska kunna hantera dessa nya trender i arbetslivet. Samtidigt är det viktigt att arbetsgivaren sätter sig in i hur det gränslösa arbetslivet påverkar förhållandena på arbetsplatsen och vilka åtgärder som behöver initieras. Både arbetsgivare och arbetstagare gynnas av ett hållbart arbetsliv.

<sup>1</sup> Att ha flexibel arbetstid – ”flectid” – betyder att en har rätt att kunna vara flexibel i hur en planerar sin arbetstid. Det handlar oftast om några timmars flexibilitet i början och slutet av arbetsdagen, men kan även innebära att arbete på vardagar byts mot helgarbete.

Sveriges Ingenjörer har tagit fram denna rapport eftersom det är en viktig fråga för förbundets medlemmar. Många ingenjörer arbetar i en miljö där flexibilitet och otydliga gränsdragningar är en verklighet. Förhoppningen är att rapporten ska leda till ökad kunskap och insikt och fungera som ett avstamp i det fortsatta arbetet med att hantera utmaningarna och förverkliga möjligheterna med det gränslösa arbetslivet.

## Innehåll

|   |    |
|---|----|
| <b>Utmaningar i det gränslösa arbetslivet</b> .....                                   | 4  |
| Segmentering eller integrering .....  | 5  |
| Digitaliseringens utmaningar .....  | 6  |
| Individen är sin egen arbetsledare.....   | 7  |
| Högt krav på samarbete .....  | 8  |
| Utmaningar i ingenjörsyrket .....   | 8  |
| Stressens påverkan.....   | 9  |
| Fakta om stress .....   | 11 |
| <b>Arbetsgivarens ansvar i det gränslösa arbetslivet</b> .....                        | 12 |
| Tillsyn av Arbetsmiljöverket .....  | 13 |
| Utblick i Europa .....  | 13 |
| Regleringar – vad säger forskarna? .....  | 15 |
| <b>Tips och råd för att uppnå ett hållbart arbetsliv</b> .....                        | 16 |
| Råd till arbetsgivaren – initiera samtal .....  | 16 |
| Råd till individen – vikten av att sätta gränser .....                                | 17 |
| Råd till förtroendevalda .....  | 18 |
| Exempel från verkligheten – tillgänglighetspolicy på konsultföretaget Norconsult..... | 19 |
| <b>Avslutande ord</b> .....   | 20 |
| <b>Källor</b> .....   | 21 |

## Utmaningar i det gränslösa arbetslivet

När arbetslivets tidsmässiga och rumsliga gränser suddas ut, uppstår ett antal möjligheter och utmaningar för både arbetstagare och arbetsgivare. I det här kapitlet fokuserar vi på utmaningarna inom det gränslösa arbetslivet. Vi beskriver de konsekvenser som utmaningarna kan resultera i och som bör undvikas, med grund i aktuell arbetslivs- och stressforskning.

I samband med att digitaliseringen tog fart under 2000-talet stegrades utvecklingen mot ett mer flexibelt och gränslöst arbetsliv. Med de nya informationstekniska verktyg som då började göras tillgängliga för gemene person skapades ett rumsberoende – plötsligt kunde många arbetsuppgifter utföras lika bra hemma som på arbetsplatsen. Idag är det rumsliga, och även det tidsmässiga, oberoendet standard på många arbetsplatser.

Hur kan då gränslösheten utnyttjas för en positiv effekt eller, i sämsta fall, hur kan dess negativa effekter minimeras? Utan en sådan insikt i utmaningarna ökar risken för ohälsa hos arbetstagaren orsakat av stress, otillräcklig återhämtning eller sömnbrist. Därför är det av högsta vikt att utmaningarna som kommer av det gränslösa arbetslivet identifieras, analyseras och hanteras strategiskt inom organisationen, optimalt i en dialog mellan arbetsgivaren och arbetstagaren (Kecklund 2019; Gillberg 2019).

*Det gränslösa arbetslivet*, där även begreppen *flexibel* och *flexibilisering*<sup>2</sup> inryms, definieras i en forskarantologi från Arbetsmiljöverket som "[...] en metafor som betecknar att verksamheter och arbetsuppgifter frigjorts ur rumsliga, tidsmässiga och organisatoriska begränsningar och sammanhang" (Arbetsmiljöverket 2018, s.12). Med andra ord möjliggör ett gränslöst arbetsliv både arbete på fritiden och tvärtom att privata ärenden kan utföras under ordinarie arbetstid. Vad som räknas som arbetstid kontra fritid är dock svårbedömt om man befinner sig i gränsländet där arbetets och privatlivets sfärer möter varandra, och mer eller mindre flyter ihop.

En central utmaning är det lågintensiva arbetet som kommer av att vara nåbar utanför ordinarie arbetstid (Gillberg 2019). Lågintensivt arbete innebär generellt att läsa e-postmeddelanden och sms och svara i telefon. Men även det dolda så kallade mentala arbetet, exempelvis att grubbla över ett projekt som går dåligt, räknas som lågintensivt arbete. Att helt undvika det lågintensiva arbetet är svårt. Forskarna menar att även om du anstränger dig för att inte kolla din inkorg finns det risk för att du fortfarande utför ett lågintensivt mentalt arbete. Om du brukar få e-post på kvällar och helger, men anstränger dig för att inte titta i inkorgen, kan du istället bli stressad av att *inte veta*. Kanske har chefen skickat ett viktigt mejl som verkligen måste besvaras? (Gillberg 2019; Kecklund 2019).

Arbetstagaren tänker sällan på att den utför ett lågintensivt arbete utan det sker undermedvetet. Den egna uppfattningen kan vara att man arbetar 40 timmar per vecka, när det i praktiken handlar om 50–60 timmar. Nanna Gillberg, forskare på Göteborgs universitet, menar att det är särskilt svårt att undvika lågintensivt arbete om det finns en kultur på arbetsplatsen där förväntningen på de anställda är att de alltid ska vara tillgängliga. Förväntningen kan vara uttalad, men oftast är den outtalad. Det framkommer i studier att arbetsgivare sällan formulerar sina förväntningar på vilken utsträckning deras anställda ska

<sup>2</sup> Begreppen flexibel och flexibilisering används återkommande i denna rapport kopplat till antingen arbetstagare eller arbetsgivare. Begreppen kan både ha en positiv och en negativ betydelse beroende på kontext (Arbetsmiljöverket 2018:1).

vara nåbara utöver ordinarie arbetstid (Gillberg 2019). Eftersom den dominerande attityden är att hög nåbarhet är positivt, så försöker alla ändå vara så nåbara de kan. Det driver fram en kultur på arbetsplatser där de flesta är ständigt närvarande och nåbara – man vill visa sig ambitiös för sin chef och sina kollegor. Men det är en kultur som kan bidra till att försvåra återhämtning, menar Nanna Gillberg. För när man har läst sina mejl bidrar man ofta själv till att upprätthålla kulturen genom att svara, och fortplantar då stressen till sina kollegor genom pockande notifikationer i deras mobiltelefoner. Tanken blir ”Om jag inte tar hand om det här nu, kan folk tro att jag är slö”. Det skapar stress, och för att undvika stressen vill man åtgärda saken omgående, oavsett tid på dygnet.

En annan svårighet, som har betydelse för hur arbetsgivare bör utforma sitt arbetsmiljöarbete, är att arbetstagare i allt större utsträckning är synliga för varandra. Nanna Gillberg menar att ”Man står på scenen, även när man inte har en arbetsroll som kräver den typen av exponering” (Ibid.). Dels handlar det om att man exponeras för varandra i fysiska arbetsmiljöer, som öppna kontorslandskap, där man hela tiden ser och hör vad andra gör. Detta drar mycket energi, kognitivt och emotionellt. Dels uppstår en känsla av att ständigt vara iakttagen av andra, vilket påverkar oss negativt på olika sätt, exempelvis störs koncentrationen.

Synlighetsproblematiken handlar också om den ständiga exponeringen i den digitala världen. Däri skapas många störningsmoment, enligt Gillberg. Även om man stänger av notifikationer i alla sina enheter fortsätter man undra om man har fått mejl eller andra meddelanden, orolig över att missa viktig information eller att svara försent på ett brådskande mejl. Otåligheten är generellt väldigt stor. Man vill inte vänta till nästa arbetsdag för att läsa och kanske även svara på meddelanden. Detta gäller på ordinarie arbetstid såväl som på fritiden. (Ibid.)

## Segmentering eller integrering

Människor tenderar att hantera gränsdragning på två olika sätt. De ledande forskarna inom arbetslivsfältet i Sverige talar om två olika gränsdragningsstrategier: *segmentering* och *integrering*. Christin Mellner, forskare i arbets- och organisationspsykologi på Stockholms universitet, beskriver strategierna genom att vissa individer strävar efter en traditionell uppdelning av arbetets och privatlivets sfärer som då hålls isär så långt det är möjligt (segmentering), medan andra försöker få de båda sfärerna att smälta samman till en enda tidsmässigt och rumsligt gränslös tillvaro (integrering) (Arbetsmiljöverket 2018, s. 37). De mest segmenterande personerna arbetar uteslutande på sin arbetsplats och på fasta tider – jobbet följer aldrig med till privatlivets sfär. Detta kan vara en relativt trygg och riskfri strategi för de som är bekväma med den. De mest integrerande personerna är helt flexibla och kan arbeta var som helst, när som helst, även under helger och semestrar. Den strategin innebär större risk för friktion mellan sfärerna. Vilka personer som strävar efter respektive gränsdragningsstrategin handlar till stor del om hur mycket de identifierar sig med sina olika roller i arbets- och privatlivet. Forskning visar att en individ som identifierar sig starkt med sin arbets- och/eller familjeroll har större sannolikhet att välja den segmenterande strategin. En individ som däremot känner en svag identifiering med sin arbets- och/eller familjeroll föredrar troligen den integrerade strategin.

Integrerarna behöver alltså hantera mer risker och utmaningar än de tryggare segmenterarna som sätter skarpa gränser mellan arbete och privatliv. Här betonar Mellner skillnaden mellan de integrerare som lever ensamma och de som har familj, där den senare gruppen utsätts för de största utmaningarna. Att integrera arbete med ett tidskrävande familje- och privatliv kan

skapa friktion och konflikter om det inte görs på ett genomtänkt sätt. Det krävs struktur, noggrann planering och tidsmedvetenhet för att få en positiv effekt av integreringen. Ett exempel på en konstruktiv strategi är att arbetstagaren och hans familjemedlemmar tillsammans sätter upp tydliga gränser i ett schema med god framförhållning. Genom att komma överens om vilka dagar det passar att exempelvis jobba över eller arbeta hemifrån kan konflikter enklare undvikas. Att planera in gemensamma sociala aktiviteter som exempelvis måltider kan också minska friktionen.

## Digitaliseringens utmaningar

Nya digitala lösningar tar numera stor plats i arbetslivet. Med hjälp av digitala plattformar och verktyg ska arbetsuppgifter gå snabbare att utföra, och de ska dessutom kunna utföras var som helst där det finns en internetuppkoppling. Möjligheterna som detta frigör är exempelvis att arbetstagare kan arbeta utanför sin ordinarie fysiska arbetsplats, under pendling, ute på fältet eller från hemmet. Genom plattformarna kan kollegor kommunicera med varandra såväl som med externa intressenter, och ofta utföra de flesta av sina vanliga arbetsuppgifter. Men det saknas formella riktlinjer för de nya villkor som användning av digital teknik medför i arbetslivet. Nanna Gillberg efterlyser riktlinjer på central nivå som beskriver "[...] vilka förväntningar arbetsgivare kan ha på arbetstagares digitala tillgänglighet utanför ordinarie arbetstid (till exempel att läsa och besvara mejl)." (Arbetsmiljöverket 2018, s.32). Utan riktlinjer skapas ett insiktsbehov hos individen som själv behöver analysera och reglera sin arbetsbelastning utanför arbetsplatsen. Som nämns i inledningen till denna rapport handlar detta också om vilka unika förutsättningar som individen har.

Den mentala arbetsnärvaron som kan följa med till privatlivets fysiska rum finns även i de privata digitala rummen. Sociala medier som Facebook och Twitter grundades med privatpersoner som primär målgrupp. Syftet från början var att användarna skulle interagera med vänner och släktingar och utbyta erfarenheter med personer som har liknande fritidsintressen. Idag har gränsen mellan arbetets och privatlivets sfärer luckrats även i sociala medier. Att ens chef, kollegor och andra arbetsrelaterade personer skickar vänförfrågningar är normalt, och de förväntar sig i regel accepterande svar. När innehållet blir synligt för både ens privata och professionella kontakter – även med de striktaste sekretessinställningarna är det svårt att dölja allt – behöver vi tänka efter innan vi kommunicerar och presenterar oss själva på sociala medier. Principen blir densamma som i vår yrkesroll, där vi vill upprätthålla intrycket av oss som seriösa yrkespersoner. "Det blir ett fokus på självprestation där nätverkande är centralt, alltså ännu ett skyltfönster mot arbetslivet" (Gillberg 2019).

För många är det enda sättet att slippa den mentala arbetsnärvaron på sociala medier att avstå den miljön helt och stänga ner alla sina sociala medier-konton. Men det kan upplevas som svårt. Sociala medier har blivit informella yrkesarenor, där professionella beslut fattas och där arbetsrelaterad information delas. Man tror alltså att man kan gå miste om viktiga yrkesrelaterade perspektiv om man inte är aktiv på sociala medier. Samtidigt har sociala medier kvar sin ursprungliga funktion, att utvidga användarnas sociala liv. Därmed skapas friktion mellan de professionella och privata digitala världarna. Användaren vill fortsätta vara aktiv på sociala medier, både för att ta del av yrkesrelaterad information och upprätthålla sin sociala gemenskap. Men i det sociala avseendet begränsas möjligheten att presentera sig själv på ett ärligt sätt, utefter privatlivets förutsättningar, om chefen kan se ens konto. (Ibid.)

Enligt Magnus Skagerfält, utredare på Sveriges Ingenjörer, arbetar förbundets medlemmar ofta i en internationell kontext med distribuerade team i flera länder. I de sammanhangen är

det vanligt med möten över tidszoner, vilket kan medföra att arbetstid för en mötesdeltagare innebär sen kvällstid för en annan. Möten på tider utanför arbetstid kan innebära bruten dygnsvila och svårigheter att ta ledigt som planerat. Det finns både tekniska och organisatoriska lösningar på detta. Genom att ställa in så att tidszoner blir synligt i e-postkalendern kan möten utanför kontorstid undvikas. Att ha en uttalad policy för mötestider förtydligar vad som gäller på arbetsplatsen.

## Individen är sin egen arbetsledare

Individualiseringstrenden har genomsyrat hela samhället i flera decennier. På arbetsmarknaden har den ökade individualiseringen yttrat sig i företeelser som individuell lönesättning, portföljkarriärer<sup>3</sup> och nätverkande som ett viktigt verktyg för att göra karriär. Nanna Gillberg:

”Var och en förväntas förvalta sitt pund, vara sin egen lyckas smed och agera projektledare för sin karriär. För anställningsbarheten kan socialt nätverk, social förmåga och digitalt rykte ha större betydelse än formella meriter. Förutsättningarna för att på dessa premisser göra karriär varierar alltså med tillgången till nätverk och positionen i en organisation, en bransch och ett yrke – faktorer som i sin tur relaterar till kön, klass, etnicitet och ålder.” (Arbetsmiljöverket 2018, s.32)

Individen förväntas också allt oftare ta ställning till när och var den ska arbeta. Detta beskrivs som en förskjutning från *extern reglering* till *intern reglering* (Ibid., s. 17). Förskjutningen består i att istället för att arbetsgivaren bestämmer premisserna för arbete, förväntas individen sköta sin planering av arbetsdagen själv.

Den interna regleringen kan antingen få ett positivt eller negativt utfall beroende på hur bekväm individen är med det ökade egna ansvaret och hanteringen av den friktion som kan uppstå mellan arbete och privatliv. I många fall kan individen behöva utveckla sin kompetens i arbetsledning för att lyckas balansera arbetsuppgifter och övriga livsaspekter på ett långsiktigt hållbart sätt.

Den förändrade regleringen innebär även nya utmaningar för chefer. Att vara arbetsledare för individer eller team utan att vara på samma plats ställer andra krav på ledarskapet. Tätare avstämningsmöten med de anställda och löpande uppföljningar pekas ut som framgångsfaktorer. För att skapa hållbara arbetsplatser måste chefer i högre grad än tidigare se till att skapa en företagskultur som kännetecknas av tillit, lojalitet och frihet under ansvar. (Prevent 2)

En som har forskat på hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv är Christin Mellner, som i ett forskningsprojekt genomfört webbenkäter med 1 887 personer och djupintervjuer med 22 chefer. I intervjuerna med chefer framkom det att ett hållbart ledarskap kräver begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. ”För att uppleva begriplighet behövs tydliga mål, strukturer och processer och en väl fungerande kommunikation. För att arbetet ska vara hanterbart krävs förtroende och helst inte fler än 20 medarbetare. Meningsfullhet i arbetet byggs av tillit och trygghet och att organisationens och ens egna värderingar stämmer överens”. (AFA Försäkring)

<sup>3</sup> Där en rad tillfälliga anställningar eller projekt tillsammans bildar karriären.



## Högt krav på samarbete

Ett större fokus på samarbete och kommunikation inom organisationen kan ha positiva effekter på kreativitet och upplevd jobbkvalitet. Den sociala förmågan hos arbetstagare värdesätts också högt av många arbetsgivare idag. Men en ny amerikansk studie visar att ett socialt fokus även kan ha en negativ effekt. Ständiga möten och andra krav på intern kommunikation äter upp värdefull tid under vilken arbetstagaren hade kunnat producera aktivt. En tidsstudie utförd av det svenska konsultföretaget Ming Company visade att hela 45 procent av kontorsanställdas arbetstid gick till någon form av kommunikation så som spontansamtal, e-post eller telefonsamtal. (Arbetsmiljöverket 2018, s.29)

## Utmaningar i ingenjörsyrket

Enligt den löneenkät som gick ut till Sveriges Ingenjörers medlemmar 2018 upplevs följande utmaningar:

- 8 % anger att de ofta förväntas vara tillgängliga på fritiden av arbetsgivare via t.ex. mejl och telefon.
- 16 % anger att det finns riktlinjer på arbetsplatsen hur de förväntas vara tillgängliga på sin fritid.
- På frågan om upplevd balans mellan arbete och fritid svarar 19 % att de helt och hållet har balans. 78 % uppger att de delvis har/delvis inte har balans och 2 % upplever att de inte alls har balans.
- Att arbeta fast man borde sjukskrivit sig och vilat har 39 % gjort det senaste året. Här skiljer det sig mellan kvinnor (47 %) och män (35 %). Bland anledningarna till varför man har jobbat istället för att vara sjuk svarar 41 % att det är p.g.a. hög arbetsbelastning (43 % för kvinnor och 39 % för männen).

Något som har noterats vid leverantörsrevisioner som genomförts på uppdrag av Trafikverket är att ingenjörer ofta inte har möjlighet att registrera övertid i företagens tidsrapporteringsystem, endast 40 timmar per vecka. "Det har vi noterat som en avvikelse från krav att dokumentera arbetstid. Det finns också en allmän otydlighet kring vad det innebär att förhandla bort sin övertidsersättning. Det innebär ju inte att man kan arbeta hur mycket som helst, utan endast att man inte får extra betalt vid övertid.", enligt seniorkonsult och revisionsledare Caroline Rosenberg på företaget Goodpoint AB.

Stressforskaren Göran Kecklund talar om vikten av variation i stressiga kontorsjobb, som många ingenjörer har. Genom att försöka variera typen av uppgifter och ta regelbundna pauser kan man undvika att den fysiologiska aktiveringen ligger på en konstant hög nivå. Det är svårt att ge järnet åtta timmar i sträck och vara ständigt uppmärksam och fokuserad. Inom andra yrken, exempelvis trafikledaryrket, kan arbetsdagen innehålla obligatoriska pauser efter 1–2 timmar av säkerhetsskäl. Att upprätthålla fullt fokus längre tid än så i en stressig arbetsmiljö är helt enkelt omöjligt för de flesta individer. (Kecklund 2019)

Samtidigt har ingenjörer ofta stimulerande och relativt välbetalda arbeten. Kanske är en individ inne i en fas i livet där hen vill satsa hårt på karriären, och då är det extra viktigt att arbetsgivaren för en dialog med den personen för att säkerställa att hens ökade ambitioner inte skapar en ohållbar friktion mellan arbete och privatliv. I längden måste det finnas en balans i livet mellan arbete och återhämtning, inte bara sömn och vila utan även socialt liv, menar Göran Kecklund. "Det kan bli dyrbart att offra sina vänner för karriären. Om

arbetsgivaren inte tar ansvaret och initierar en dialog finns risken att medarbetare blir långtidssjukskrivna.” (Ibid.)

Långtidssjukskrivningar innebär även en risk för arbetsgivaren och hela verksamheten. Konsekvensen av en ohållbar, stressdominerad kultur blir nästan alltid att anställda blir långtidssjukskrivna, vilket resulterar i att fler arbetsuppgifter läggs över på kollegor, vars stress ökar ännu mer. Till slut säger folk upp sig och arbetsgivaren behöver börja rekrytera ny personal. ”Att rekrytera kvalificerad personal idag är inte lätt, särskilt inte ingenjörer, så det kan bli väldigt kostsamt för verksamheten. Det finns inte jättetydlig empiri som bekräftar detta, men det känns intuitivt väldigt rimligt att ett hållbart, strategiskt grepp om det gränslösa arbetslivet underlättar lönsamhet i verksamheten.” (Ibid.)

## Stressens påverkan

Arbetsrelaterad stress behöver inte enbart vara negativ. Under en arbetsdag är de flesta människor fysiologiskt aktiverade i någon mån, vilket i sig innebär en viss stressnivå. En lagom fysiologisk aktivering i form av stress skärper våra sinnen och hjälper oss att prestera i pressade situationer. Problemen uppstår först när stressnivån blir väldigt hög och/eller förblir oförändrad under lång tid. För att kunna utnyttja de fysiologiska fördelarna, och undvika nackdelarna, med stress krävs det att vi tar regelbundna pauser där kroppen kan återhämta sig från påfrestningen som stressen också innebär.

Enligt forskaren Göran Kecklund, verksam vid Stressforskningsinstitutet på Stockholms universitet, är vi biologiskt konstruerade för att kunna hantera låga stressnivåer under en arbetsdag på åtta timmar, eller en arbetsvecka som inte överskrider 40 timmar. I det fallet så är dygnsvilan på 16 timmar och helgledigheten på två dygn tillräcklig tid för återhämtning. Men i takt med att stresspåslagen ökar i intensitet och längd, minskar också marginalen mot de negativa konsekvenserna (Kecklund 2019). Att utsättas för höga stressnivåer under en lång period kan innebära hälsorisker och allmänt försämrad livskvalitet. Sömnbrist, högt blodtryck, minnessvårigheter, magproblem, sämre immunförsvar, ångest och utmattningssyndrom är några negativa effekter som hög stress kan orsaka (1177).

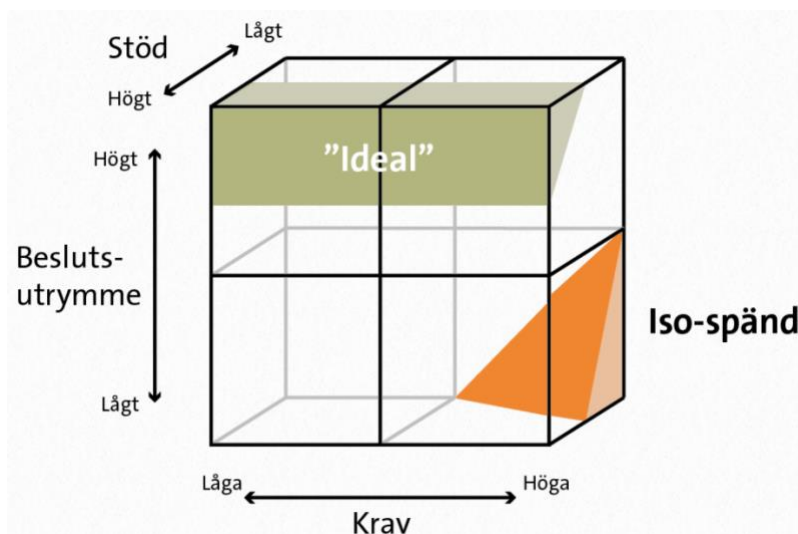
För att ta reda på om återhämtningen under en arbetsvecka är tillräcklig gäller det för individen att reflektera och analysera: Hur mycket tid får jag för kvalitativ återhämtning varje dag? Hur planerar jag min tid? Märker jag av någon av varningssignalerna? Den första varningssignalen är ofta en känsla av långvarig trötthet. Om tröttheten dessutom är kombinerad med dålig sömn är det ett tydligt tecken på att återhämtningen inte fungerar. (Kecklund 2019)

Individen har ett stort eget ansvar att vara lyhörd inför sin kropps varningssignaler för att förebygga och hantera stress. Men det får inte enbart bli fokus på självreflektion och självhjälp, menar Göran Kecklund: ”Arbetsgivaren måste också kopplas in, gärna så tidigt som möjligt för att förebygga att problemet uppstår. Om det finns en kultur på arbetsplatsen där alla ringer och mejlar varandra alla tider på dygnet, på helger och semestrar, måste arbetsgivaren ta tag i det. Det är inte förenligt med hållbara arbetsvillkor. Det ska alltid vara okej som arbetstagare att stänga av och själv avgöra om man ska svara på e-post eller inte. Det får aldrig vara ett tvång, eller ens förutsättas enligt en outtalad norm.” (Ibid.)

Den individuella stresståligheten varierar. Vissa människor har helt enkelt bättre fysiska och psykiska förutsättningar för att hantera stress än andra. Det handlar om en kombination av en rad påverkande faktorer som gener, miljö, träningsnivå, sömn och ålder som bestämmer hur

stresstålig en person är. Det finns också aspekten av att vi kan vara "morgonmänniskor" och "kvällsmänniskor". Att vara morgonmänniska innebär att ha en tidig topp i sin dygnsrytm då prestationsförmågan och piggheten är som störst. För kvällsmänniskor är förhållandet motsatt. Framförallt tidiga morgnar är svåra att hantera för kvällsmänniskor. I en rapport från Stressforskningsinstitutet om skiftarbete konstateras att det framför allt är unga personer som är kvällsmänniskor och att det är bättre att vara kvällsmänniska vid arbete som sker sent på dygnet. Det är också lättare för en kvällsmänniska att vara flexibel med sina vanor (Stressforskningsinstitutet 2010, s.20, 63).

En stor del av stressforskningen kopplad till arbetslivet utgår från *krav-kontroll-stödmodellen*. När det finns höga arbetskrav, ett bra stödsystem och en god tillgång till kontroll i form av besluts- eller handlingsutrymme, upplever arbetstagarna det som utvecklande och bra ur ett arbetsmiljöperspektiv (Stressforskningsinstitutet temablad).



Figur 1: Krav-kontroll-stödmodellen (Källa: Stressforskningsinstitutet)

## Fakta om stress

År 2018 uppgav 16 procent av befolkningen 16–84 år att de kände sig stressade. Andelen var högre bland kvinnor (19 procent) än bland män (12 procent). Unga uppgav oftare att de är stressade än äldre. Högst var andelen bland kvinnor i åldern 16–29 år där 35 procent angav att de är stressade. Detta var en ökning med 6 procentenheter sedan den föregående mätningen 2016. Bland män i samma ålder var andelen stressade 18 procent.

Fler personer med eftergymnasial utbildning uppgav att de var stressade jämfört med personer med kortare utbildning. Det fanns också stora skillnader mellan yrkesverksamma och de som av olika anledningar stod utanför arbetsmarknaden. Både studerande, arbetslösa och långtidssjukskrivna uppgav att de var stressade i högre utsträckning än yrkesarbetande. Bland studenter har andelen stressade ökat från 22 till 31 procent mellan åren 2016 och 2018.

Mellan 2006 och 2016 fördubblades antalet patienter som diagnostiserats med en stressrelaterad sjukdom och vårdas på en psykiatrisk mottagning, från cirka 17 000 personer till över 33 000 personer.

Antalet sjukskrivna på grund av stress har också ökat drastiskt. År 2010 handlade det om 6 500 sjukskrivningar. Sju år senare var antalet uppe i 35 500.

Den vanligaste stressrelaterade sjukdomen är utmattningssyndrom.

*Källor: Socialstyrelsen, Försäkringskassan, Institutet för stressmedicin, Kollega*

## Arbetsgivarens ansvar i det gränslösa arbetslivet

Det finns idag stöd i både nationell och europeisk lagstiftning för att förebygga och aktivt arbeta med ett flertal av de utmaningar som kan uppstå till följd av ett gränslöst arbetsliv. I kollektivavtal och andra avtalskrav finns många gånger ytterligare stöd att hämta. I det här kapitlet redogörs för vilken svensk och europeisk lagstiftning som är mest relevant att titta på kopplat till utmaningarna i det gränslösa arbetslivet, samt vilka trender som kan skönjas i några andra europeiska länder och vad vi kan förvänta av utvecklingen i Sverige.

Arbetsgivare inom EU måste följa krav på miniminivåer för dygns- och veckovila, raster, nattarbete, semester och maximal veckoarbetstid enligt EU:s arbetstidsdirektiv (2003/88/EG). I arbetstidslagen (1982:673) finns bland annat regler om antal arbetstimmar per dygn, per vecka och per år. Arbetstidslagen tar upp jourtid och beredskap, vilka raster och pauser arbetstagare har rätt till och vad som gäller för nattvila. Ett område som har varit föremål för olika tolkningar och som har blivit högaktuellt i och med en EU-dom<sup>4</sup> är skrivningar om anteckningar om jourtid, övertid och mertid, § 11s. Enligt paragrafen ska arbetsgivare föra anteckningar om jourtid, övertid och mertid. Vidare står det att arbetstagarna har rätt att själva eller genom någon annan ta del av anteckningarna. Ytterligare beskrivet hur sådana anteckningar ska föras finns beskrivet i Anteckningar om jourtid, övertid och mertid (AFS 1982:17). I lagtexten står det inte uttryckligen att ett tidsregistreringssystem måste finnas på arbetsplatsen men det finns skäl att anta den svenska arbetstidslagen kommer behöva ändras på den punkten till följd av ett EU-doms<sup>5</sup> som kom i maj 2019 (Nordiskt nyhetsbrev 2019), läs vidare under avsnittet Europisk utblick.

I många kollektivavtal har man avtalat bort Arbetstidslagens regler och detta är tillåtet enligt Arbetstidsdirektivet. Avtalet får dock inte innehålla skrivningar om mindre förmånliga regler än vad som följer av Arbetstidsdirektivet, den så kallade EG-spärren. För arbetstagare som har full frihet i förläggningen av sin arbetstid gäller dock inte detta. Frågan om vilka som anses tillhöra denna grupp är komplex och kontroversiell vilket innebär att det kan finnas behov av att se över skrivningarna i arbetstidsavtal. Många gånger finns det dessutom ett lokalt avtal som tecknats mellan arbetsgivaren och den lokala fackklubben. De områden som ibland via kollektivavtal och lokala avtal regleras annorlunda än vad som föreskrivs i lagen är övertidskompensation som avtalas bort mot att anställda till exempel får fler semesterdagar, högre lön och skrivningar om flexitid.

I samband med att föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) började gälla i mars 2016 förstärktes kraven kopplat till kunskapskrav, mål, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling. Något som tidigare helt hade saknats var reglering av arbetsbelastning, arbetstider och främjande av hälsa (Arbetsmiljöverket 2019). I Föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö finns bland annat skrivningar om; arbetsbelastning (§9); otydlighet i arbetsuppgifter (§10); stöd i att prioritera (§10); och förläggning av arbetstid (§12). Generell beskrivning av hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas, oavsett organisation och arbetsplats, återfinns i AFS 2001:1 – Systematiskt arbetsmiljöarbete. Systematiken innebär att **1. Undersöka; 2. Genomföra och 3. Följa upp verksamheten för att förebygga olyckor och ohälsa.**

<sup>4</sup> Läs mer om domen på sida 12

<sup>5</sup> Paragrafen ändrad genom SFS 2013:611 Lag om ändring i arbetstidslagen (1982:673)

Arbetsmiljöverket adresserar frågan om gränslöst arbetsliv genom flera vägledande rapporter och utgivning av forskarantologier. Både kunskapssammanställningen och vägledningen om det gränslösa arbetet var uppdrag som regeringen gav till Arbetsmiljöverket i samband med att regeringen lade fram sin arbetsmiljöstrategi för det moderna arbetslivet 2016–2020 (Arbetsmiljöverket 2018, s.9).

## Tillsyn av Arbetsmiljöverket

Arbetsmiljöverket fick, med start 2016, i uppdrag av regeringen att genomföra förstärkt tillsyn och genomförande av kommunikationsinsatser beträffande arbetstid och arbetstidsrelaterad arbetsmiljöproblematik (Arbetsmiljöverket 2018/006995). Under 2016 och 2017 låg fokus på att lyfta frågorna och ställa krav på arbetstidens förläggning. Tillsyn gjordes bland annat inom vård- och omsorgssektorn och resulterade i att 220 krav ställdes på arbetsgivare under 2016. Efterföljande år ställdes nära 600 krav. Kraven syftade till att motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagare. I rapporten framgår det att tyngdpunkten från 2018 och framåt kommer att ligga på tillsyn av arbetstidens förläggning med koppling till bestämmelserna i föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Arbetsmiljöverket bedömer att det främst är inom detta område som framgångsfaktorerna finns för att förebygga ohälsa hos arbetstagare. Arbetsmiljöverket framhäver vidare att formuleringarna i 12 § i AFS 2015:4 har underlättat tillsynen och intressenternas mottagande kopplat till frågor om arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna, i jämförelse med de tidigare kraven kopplat till arbetstidens förläggning i arbetsmiljölagen (1977:1160, 2 kap 1 §). Under 2018 påbörjades en riktad tillsynsinsats mot IT-konsulter i medelstora företag med motiveringen att det inom den branschen finns starka kopplingar till det gränslösa arbetslivet.

## Utblick i Europa

### *Frankrike och Tyskland – försvarar arbetstagares rätt till fritid*

Sedan 1 januari 2017 finns det i Frankrike en lag som ger anställda rätt att "logga ut" från e-post, smarta telefoner och annan elektronisk utrustning när arbetsdagen är slut. Lagen gäller för företag som har 50 eller fler anställda, och innebär att företagen måste förhandla fram riktlinjer med sina anställda angående arbetsrelaterad kommunikation utanför ordinarie arbetstid. Om parterna inte kommer överens så måste företaget tydligt ange när de anställda kan väntas vara tillgängliga på mejlen och inte.

*”De här åtgärderna är gjorda för att garantera respekten för viloperioder och balansen mellan arbete och familje- och privatliv”, enligt ett uttalande från franska regeringen, som återges av CNN.” (NyTeknik 1)*

I Tyskland har det varit uppe för diskussion om det ska införas skrivningar i arbetsskyddslagstiftningen gällande att arbetstagare inte ska behöva svara på mejl på fritiden. Flera storföretag, med biljättarna Volkswagen, Daimler och BMW i spetsen, har de senaste åren begränsat och stoppat möjligheten att arbeta utanför arbetstid. Enligt NyTeknik stänger Volkswagen av mejlservern till alla tjänstemobiler en halvtimme efter arbetstidens slut och slår inte på den förrän en halvtimme innan arbetsdagen börjar. (NyTeknik 2)

BMW valde en mjukare linje när man för några år sedan bestämde sig för att begränsa arbetets intrång i fritiden. För det första har medarbetarna möjlighet att själv begränsa den

tid man är nåbar utanför arbetstid. För det andra räknas det som arbete att kolla jobbmejlerna på fritid. Allt arbete i hemmet får tas upp som arbetstid "på förtroendebasis". (Ibid.)

### Österrike och Ungern – företagens behov av flexibilitet i fokus

Under senare delen av 2018 har två medlemsstater i EU infört mindre fördelaktiga arbetstidslagar för de anställda. I Österrike har koalitionsregeringen ändrat arbetstidslagen och ger nu arbetsgivaren rätt att förlägga arbetstid till 60 timmar i veckan och tolv timmar per dag med motiveringen att företagen behöver mer flexibilitet. Ungefär samtidigt har en ny lag trätt i kraft i Ungern som höjer taket för övertidsarbete från 250 till 400 timmar per år. "Slavlagen", som den kallas av motståndare, tillåter även arbetsgivare att hålla inne lönen för övertid i tre år (Dagens Arbete). En våg av protester bland arbetstagarorganisationer spred sig inom EU till följd av de nya lagarna. Fackliga organisationer runt om i EU, däribland Sveriges Ingenjörer, har skrivit protestbrev. Handels ordförande Susanna Gideonsson är en av dem som undertecknat protesten. *"Det här är ytterligare en varning till oss alla. Det är vad som händer när den traditionella högern och den främlingsfientliga extremhögern tillsammans får makten."*, säger Susanna Gideonsson (Handelsanställdas förbund).

### Spanien – krav på system för arbetstidsregistrering

En rättslig tvist mellan Deutsche Bank och det spanska fackförbundet CCOO har pågått sedan juli 2017 då CCOO väckte en grupptalan vid Audiencia Nacional, den centrala specialdomstolen i Spanien, mot Deutsche Bank. Tvisten har handlat om vilka skyldigheter som åligger arbetsgivaren när det gäller registrering av anställdas arbetstid. Till följd av att det inte har funnits ett system för registrering av anställdas faktiska arbetstid, och övertid, har arbetstagare och arbetsgivare haft olika versioner av hur många timmar som den anställda har arbetat in.

Deutsche Bank har lutat sig mot tidigare domslut från Högsta domstolen i Spanien där det slagits fast att det i spansk lag inte föreskrivs någon skyldighet för arbetsgivare att tillhandahålla ett system för tidsregistrering. CCOO å andra sidan yrkade att domstolen skulle slå fast att Deutsche Bank, i enlighet med artikel 35.5 i lagen om arbetstagare och den tredje tilläggsbestämmelsen i kungligt dekret 1561/1995, var skyldig att inrätta ett system för registrering av personalens faktiska dagliga arbetstid.

Fallet togs upp i EU-domstolen och i maj 2019 kom domen i målet C-55/18 CCOO. EU-domstolen slog i domslutet fast att ett system för arbetstidsregistrering måste upprättas av arbetsgivaren. Domen riktar sig till alla medlemsstater och konstaterar att "varje medlemsstat ska ålägga arbetsgivarna att inrätta ett objektiva, tillförlitligt och tillgängligt system för registrering av arbetstid för att säkerställa att rättigheterna i arbetstidsdirektivet och artikel 31.2 i EU-stadgan får sin ändamålsenliga verkan". Domen väntas medföra konsekvenser för nationell lagstiftning och enligt Erik Sjödin, docent i civilrätt, finns det skäl att anta att den svenska arbetstidslagen kommer behöva ändras till följd av domslutet. Men framhåller också att det för privata arbetsgivare inte finns skäl att tro att de kommer drabbas av sanktioner om de väntar med att införa ett system för arbetstidsregistrering till dess att lagen har ändrats. (Nordiskt Nyhetsbrev 2019)

## Regleringar – vad säger forskarna?

Nedslagen i europeiska länder (se föregående kapitel) visar att medlemsstater inom EU hanterar frågor i det gränslösa arbetslivet olika. Men hur ser det ut i Sverige? Vilken utveckling kan vi vänta oss här? Nanna Gillberg, arbetslivsforskare på Göteborgs Universitet, tycker det är bra att frågan om det gränslösa arbetslivet problematiseras allt mer, men hon tror inte att det kommer införas starkare styrning likt lagen i Frankrike. Icke juridiskt bindande riktlinjer och policyer som tas fram för den specifika arbetsplatsen är istället en troligare utveckling, menar hon (Gillberg 2019). Denna bild delar också Göran Kecklund, forskare på Stockholms universitet. Han tror inte heller på att lagstifta bort problematiken i det gränslösa arbetslivet: *"I exemplet i Frankrike tas möjligheten bort för den som vill och mår bra av att blanda arbetsliv och privatliv. Gränslösa arbetstider har ju både möjligheter och svagheter, därför blir det fel med strikta regler. Mjuk styrning genom policyer är bättre."* (Kecklund 2019)

Utmaningarna på svenska arbetsplatser är enligt forskarna inte heller bristen på lagstiftning, utan att ett för stort ansvar läggs på individen och att policyer och liknande riktlinjer inom området idag är ovanliga. Det är inte realistiskt att en arbetstagare ensam kan sätta upp gränser för att hantera utmaningarna. Istället behöver arbetsgivaren initiera en dialog med sina anställda, för att parterna sedan kan komma fram till en individanpassad lösning tillsammans, exempelvis i form av ett lokalt kollektivavtal. Efter att en dialog i form av exempelvis medarbetar- och uppföljningssamtal har förts kan eventuella policyer skrivas. Det arbete som läggs på att ta fram policyerna skulle sannolikt snabbt tjäna in. (Gillberg 2019; Kecklund 2019)



## Tips och råd för att uppnå ett hållbart arbetsliv

Arbetslivet har ändrat karaktär i de flesta branscher och trenden mot mer flexibla arbetsförhållanden ser inte ut att vända. Hur detta påverkar individens välmående är beroende av flera aspekter. En viktig del är att inse att alla personer påverkas olika beroende på bland annat personlighet och livssituation. Här finns det mycket individen själv kan göra för att sätta upp strategier och lära sig att hantera ett gränslöst arbetsliv. Men ytterst är det arbetsgivarens ansvar att säkerställa att arbetstagarna har en fungerande arbetssituation och mår bra på arbetet. Att maximera den positiva nyttan och minimera den negativa aspekten av gränslöshet borde vara en fråga som prioriteras högt i ledningsgrupperna för att få ut så mycket som möjligt, under så lång tid som möjligt, av sitt arbetslag. I det här kapitlet går vi igenom de råd och verktyg som kan vara användbara för arbetsgivaren, individen och den förtroendevalda i sökandet efter svaret på frågan om hur vi uppnår visionen om ett hållbart arbetsliv.

### Råd till arbetsgivaren – initiera samtal

Att personer i beslutsfattande positioner på en arbetsplats har insikt om att individen kan påverkas negativt av gränslösheten är centralt för att skapa en sund arbetsmiljö. Arbetsmiljöverket har mycket material riktat till arbetsgivare. På deras webbsida ([www.av.se](http://www.av.se)) finns information om vad som förväntas av dig som arbetsgivare. Du kan ladda ner relevant lagstiftning och författningssamlingar, ta del av deras webbutbildningar samt andra verktyg och råd om hur ni kan förändra och förbättra arbetsplatsen.

Ett annat användbart webbaserat verktyg heter Balansguiden och är framtaget av Prevent. Balansguiden riktar sig både till arbetstagare och arbetsgivare. Hemsidan ([www.balansguiden.se](http://www.balansguiden.se)) är pedagogiskt uppbyggd med alltifrån filmer till verktyg för att skapa verksamhetsanpassade medarbetarenkäter. Allt material finns även tillgängligt på engelska. Arbetet föreslås läggas upp i två steg:

1. **Identifiera nuläget:** Genom att ta reda på var ni står idag och hur behovet ser ut på just er arbetsplats skapas en god grund för det fortsatta arbetet mot att skapa en hållbar arbetsplats. Alla behöver vara med och bidra och ge sin bild av situationen. Balansguiden är ett bra verktyg för att skapa medarbetarenkäter kopplade till det gränslösa arbetslivets utmaningar.
2. **Plan framåt:** Resultatet av nuläget är en bra grund för att diskutera en önskvärd utveckling och vad som kan fungera för just er arbetsplats. Formulera en plan framåt och följ upp löpande.

### Viktiga att tänka på för arbetsgivare:

- Inse att arbetslaget med största sannolikhet består av en heterogen skara av medarbetare med en mängd olika gränspreferenser, strategier och krav i såväl arbetet som privatlivet.
- Formulera tydliga förväntningar på i vilken utsträckning arbetstagare ska vara nåbara utöver ordinarie arbetstid
- Kulturen på arbetsplatsen är viktig att vara uppmärksam på. Trots riktlinjer eller policys kan det uppstå en kultur på arbetsplatsen där normen är att alla ska vara

nåbara dygnet runt. Medarbetare vill visa sig ambitiösa för sin chef och kollegor. Här är det viktigt att vara uppmärksam, föra upp det för diskussion och inte minst att som chef föregå med gott exempel och t.ex. inte mejla utanför arbetstid om det inte är absolut nödvändigt.

- Tekniska hjälpmedel, som exempelvis fördröjda e-postutskick, kan vara användbara om det finns olika behov på arbetsplatsen vad gäller förläggning av arbetstid. Vissa kanske behöver få jobba en stund på kvällen för att gå tidigare medan andra blir stressade av att få mejl skickade till sig utanför ordinarie arbetstid.
- Om arbete över landsgränser är aktuellt på er arbetsplats kan det vara bra att se över policys och tekniska inställningar kopplat till möteskultur i olika tidszoner. Det finns funktioner i epostkalendern som gör att mötesdeltagarnas lokala tider visas och som gör att det inte är möjligt att boka in möten utanför arbetstid. Även en uttalad policy om möten kopplat till tidszoner kan vara behjälpligt.
- Försök skapa ytor i den fysiska miljön som möjliggör för arbetstagare att kunna dra sig tillbaka och arbeta ostört. Att sitta i öppna kontorslandskap kan skapa en känsla av att ständigt vara iakttagen, vilket kan påverka arbetstagare negativt genom att det drar mycket energi kognitivt och emotionellt.
- Använd medarbetarsamtal för att diskutera vad som främjar respektive hindrar välfungerande gränssättning samt vilket stöd individen behöver.
- Säkerställ att det finns tillräckligt systemstöd för registrering av arbetstagares tid och övertidsarbete.
- Ge tydlig återkoppling till medarbetare på utfört arbete med fokus på vad som är positivt och hur det som fungerat mindre bra kan förbättras.
- Tydliga mål i arbetet hjälper medarbetare att sätta gränser.

## Råd till individen – vikten av att sätta gränser

Att gränsen mellan arbetsliv och privatliv har suddats ut har nog inte gått någon förbi. Hur du som individ påverkas av denna situation är dock högst personlig och det är därför av stor vikt att fundera på vad som påverkar en själv mest och vilka ens behov i sammanhanget är. Här är även Balansguiden användbar och är tänkt att fungera som ett stöd för dig som vill reflektera över din arbetssituation och hur din arbetsdag ser ut. Med hjälp av filmer och frågeställningar kan besökaren reflektera över sitt eget behov och beteende samt inom vilka områden det finns behov av tydligare gränsdragning mellan arbetsliv och privatliv.

Att gränsdragning på det individuella planet är viktigt betonas av forskningen. Våra individuella olikheter gör att strategierna och förhållningssätten för att uppnå ett hållbart arbetsliv varierar kraftigt. Här finns det två ytterligheter som forskningen talar om; ett segmenterande förhållningssätt som innebär att individen drar tydliga gränser mellan privatliv och arbetsliv och då inte tar med sig jobbet hem; medan det andra förhållningssättet, integrering, innebär att individen är helt flexibel och kan arbeta var som helst, när som helst, även under helger och semestertider. Oavsett vilket förhållningssätt en individ har finns behov av gränsdragningar, men teknikerna och strategierna kan se lite olika ut. Till exempel kan integrerarens behov av gränsdragning innebära att tillämpa tekniker löpande under dagen då den individen oftare befinner sig i gränlandet mellan privat- och arbetsliv. En segmenterades tydligaste sätt att dra gränsen mellan arbete och privatliv blir att lämna arbetsrelaterat material, mobil och dator på arbetsplatsen. (Arbetsmiljöverket 2018, s.37-44)

### Viktigt att tänka på för individen:

- Lär känna dina behov av gränsdragning, ta exempelvis hjälp av Balansguidens verktyg
- Ta hjälp av tekniska hjälpmedel för att styra och underlätta för att gränserna mellan privat- och arbetsliv blir i linje med dina behov (tidsinställningar av mejlutskick, automatiska hämtningar av e-post, notismeddelanden etc.).
- Var tydlig i kommunikationen med arbetsgivare, kollegor och ev. partners kring dina behov av gränser.
- Tid för återhämtning mellan arbetspassen är viktigt.
- Fysisk aktivitet har visat sig effektiv för att sänka stressnivåer.
- Umgås med vänner och familj på kvällar och helger.
- Skapa struktur i ditt arbete och lyckas du själv inte prioritera mellan arbetsuppgifter – ta hjälp av din chef.

### Råd till förtroendevalda

Som förtroendevald är du ett viktigt stöd för medlemmarna. Förslag på hur du kan jobba är att:

- Säkerställ att lokal samverkan alltid sker.
- Se till att det i kollektivavtal finns regler för att undvika regelbundet förekommande långa arbetspass och krav på ständig tillgänglighet.
- Arbeta för att arbetsplatsen har en kommunikationskultur som innebär att medarbetare inte förväntas svara på exempelvis mejl utanför ordinarie arbetstid. Medarbetare bör använda teknisk hjälp för att tidsinställa när mejl skickas.
- Se till att restid betraktas som arbetstid.
- Se till att deadline för att utföra en arbetsuppgift efter period av ledighet inte är orimligt kort.
- Fokusera arbetsmiljöarbetet på att förebygga kognitiv stress och känslomässig utmattning.
- Ge medlemmar stöd när det gäller frågor om förslag att teckna individuella avtal, exempelvis omfattning och typ av arbetsuppgifter, arbetstider, tillgänglighet, uppföljning/rapportering, ersättningar, kompetensutveckling, arbetsredskap/utrustning, försäkringar, IT-säkerhet och sekretess.
- Se till att arbetsgivaren har tydliga regler gällande integritets- och sekretessfrågor i arbeten som behöver digitala verktyg för utförande.
- Se till att arbetsgivaren regelbundet undersöker, riskbedömer och följer upp medarbetarens arbetsmiljö och hälsa.

## Exempel från verkligheten – tillgänglighetspolicy på konsultföretaget Norconsult

Ett företag som har arbetat med att ta fram tydliga riktlinjer för att underlätta gränsdragningen är konsultföretaget Norconsult. Hög arbetsbelastning var bakgrunden till att idén om en tillgänglighetspolicy föddes. Den lokala fackklubben la fram förslaget för HR-avdelningen som gillade idén och tillsammans med ledningen arbetades policyn fram. För att hålla den levande är en viktig del att informera nyanställda. En tilldelad mentor och den närmsta chefen har en varsin checklista med vad som ska gås igenom i introduktionen. Att förmedla innehållet och innebörden av tillgänglighetspolicyn åligger den närmsta chefen. Mia Ivarsson som är skyddsombud och förtroendevald i akademikerföreningen på Norconsult tycker att tillgänglighetspolicyn fungerar överraskande bra och att den bidrar till en bättre arbetsmiljö på företaget men att hon i rollen som arbetsledare i projekt ibland behöver påminna stressade kollegor. Hon menar också att det är extra viktigt med en tydlig policy för konsulter som debiteras per timme för att inte skapa onödig stress.

– I stor utsträckning är det här en planeringsfråga. Om du inte kan räkna med att få kontakt med dina kolleger utanför arbetstid tvingas man anpassa sig till det, säger Mia Ivarsson.

### Norconsults tillgänglighetspolicy:

- Svar på mejl och telefon eller andra kanaler förväntas under ordinarie arbetstid. Övriga tider förväntas inget svar.
- Stäng av mejlsynking till telefonen utanför normal arbetstid.
- Om det passar dig och verksamheten får du gärna arbeta kväll och helg, men använd då fördröjd leverans av mejl för att inte störa kollegorna på fritiden.
- I enlighet med semesterlagen, har du som medarbetare på Norconsult ingen skyldighet att vara anträffbar på mobil eller under din semester.

### *Om det är brådskande*

- SMS:a om det är ett brådskande ärende utanför arbetstid.
- Var tydlig med att det är brådskande.
- Om det inte är tydligt att det är brådskande så förväntas inget svar utanför normal arbetstid.

### *Tänk också på*

- Vid utskick av mejl var noggrann med vem du CC:ar. CC:a inte i onödan.

(Ingenjören)

## Avslutande ord

För att komma till rätta med utmaningarna i det gränslösa arbetslivet behöver arbetsgivaren ta ett större ansvar än idag. Det centrala här är att arbetsgivaren initierar samtal med arbetstagarna och återkommande för en diskussion på arbetsplatsen för att kunna identifiera arbetstagarnas behov och förutsättningar. Har arbetsgivaren god kännedom om hur det gränslösa arbetslivet kan påverka arbetstagarna negativt, och därmed föra ett levande samtal om detta, finns goda chanser för att båda parterna kan dra nytta av möjligheterna med flexibiliteten i ett gränslöst arbetsliv. Att lägga tid på att ta fram policyer och riktlinjer inom området är värdefullt och den investerade tiden går snabbt att tjäna in.

Men det finns också aspekter av det gränslösa arbetslivet som arbetsgivaren inte rör över, exempelvis hur arbetstagaren behöver strukturera privatlivet så att denne mår bra, dennes biologiska sömncykel, effektivitet under dagen samt vilket individuellt behov av gränsdragning individen har. Centralt för individen blir att fundera på sina egna behov i det flexibla arbetslivet och sätta upp strategier som passar ens unika förutsättningar. Det är också viktigt att vara tydlig och kommunicera sina behov till arbetsgivare, kollegor och eventuella partners och familjemedlemmar.

Att såväl arbetsgivare som arbetstagare lägger tid och energi på att ta fram strategier för att hantera utmaningarna i det gränslösa arbetslivet är motiverat för båda parterna. Ur ett företags perspektiv är det motiverat ur effektivitetssynpunkt, för att få ut så mycket som möjligt av sitt arbetslag. För den enskilde ligger intresset i att uppnå balans mellan arbete och fritid, oavsett hur mycket flexibilitet i det gränslösa arbetslivet som arbetstagaren vill nyttja.

### Detta vill Sveriges Ingenjörer:

- Att arbetet planeras så att det normalt utförs under ordinarie arbetstid.
- Att de centrala avtalen ska innehålla skrivningar om det på lokal nivå tas fram tillgänglighetspolicy i syfte att skydda de anställdas viloperioder, exempelvis tillgänglighet efter normal arbetstid, vid sjukdom eller vård av barn.
- Att övertidsarbete vid tjänstgöring utomlands ska beaktas för beräkning av individens totala övertid.

## Källor

### Inledning

**Arbetsmiljöverket** (2018). *Gränslöst arbete En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv – Rapport 2018:1*

**Prevent 1**, webbsida besökt senast 27 september 2019.

<https://www.prevent.se/arbetsliv/forskning/2018/kravet-pa-standig-nabarhet-kommer-sallan-fran-arbetsgivaren/>

### Utmaningar i det gränslösa arbetslivet

**Arbetsmiljöverket** (2018). *Gränslöst arbete En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv – Rapport 2018:1*

**Stressforskningsinstitutet** (2015). *Arbetsorganisation & hälsa. Två modeller för psykosocial arbetsmiljöforskning* (temabladd, Stockholms universitet)

**Intervju med Göran Kecklund** (september 2019)

**Intervju med Nanna Gillberg** (september 2019)

**Stressforskningsinstitutet** (2010). *Arbetstider, hälsa och säkerhet – en uppdatering av aktuell forskning* (Kecklund, Ingre & Åkerstedt)

**1177**, webbsida besökt 26 september 2019. <https://www.1177.se/liv--halsa/stresshantering-och-somn/stress>

**Prevent 2**, webbsida besökt senast 14 oktober 2019.

<https://www.prevent.se/arbetsliv/ovrigt/2016/granslost-ledarskap/>

**AFA Försäkring**, webbsida besökt senast 14 oktober 2019.

<https://www.afaforsakring.se/nyhetsrum/pressmeddelanden/2019/05/forskning-om-hallbart-ledarskap--till-praktiskt-nytta-i-arbetslivet/>

**Stressforskningsinstitutet** (temabladd). *Arbetsorganisation & hälsa – Två modeller för psykosocial arbetsmiljöforskning*

### Arbetsgivarens ansvar i det gränslösa arbetslivet

**NyTeknik 1**, webbsida besökt senast 1 oktober 2019.

<https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/ny-lag-fransman-far-strunta-i-jobbmejl-en-6815694>

**NyTeknik 2**, webbsida besökt senast 3 oktober 2019.

<https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/karriar/tyska-storforetag-sparrar-jobbmejl-pa-fritiden-6335826>

**Nordiskt Nyhetsbrev** (2019). *EU-domstolens stora avdelning: Daglig arbetstid måste registreras för varje arbetstagare (Nr 2, 2019)*

**Handelsanställdas förbund**, webbsida besökt senast 25 september 2019.

<https://handels.se/aktiv-i-facket/aktuellt/Fortroende/alla-fortroendevalda/facklig-protest-mot-osterrikes-nya-arbetstidslag/>

**Dagens arbete**, webbsida besökt senast 17 september 2019.

<https://da.se/2018/12/ungerska-facken-protesterar-mot-mera-overtid/>

**Arbetsmiljöverket 1**, webbsida besökt senast 18 september 2019. <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/fragor-och-svar-om-organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/>

**Arbetsmiljöverket 2**, webbsida besökt senast 25 september 2019.

<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/kunskapsammanstallningar/nya-satt-att-organisera-arbetet/?hl=gr%C3%A4ns%C3%B6st%20arbete>

**Arbetsmiljöverket (2018/006995)**. *Rapport regeringsuppdraget Förstärkt tillsyn och genomförande av kommunikationsinsatser beträffande arbetstid*

**Intervju med Göran Kecklund** (september 2019)

**Intervju med Nanna Gillberg** (september 2019)

## Tips och råd

**Arbetsmiljöverket 3**, webbsida besökt senast 23 september 2019. [www.av.se](http://www.av.se)

**Balansguiden**, webbsida besökt senast 26 september 2019. [www.balansguiden.se](http://www.balansguiden.se)

**Arbetsmiljöverket (2018)**. *Gränslöst arbete En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv – Rapport 2018:1*

**Ingenjören**, webbsida besökt senast 5 september 2019.

<http://www.ingenjoren.se/2019/05/29/mejlpolicyn-minskade-stressen-pa-norconsult/>