



Linnéuniversitetet
Kalmar Växjö

Mellan idealitet och professionalitet

Gränssättningens balansakt för chefer i ideell sektor



Författare: Linn Ternefors, Josefine Kagelind

Handledare: Dino Viscovi

Examinator: Ola Agevall

Lärosäte: Linnéuniversitetet

Termin: VT23

Ämne: Sociologi

Nivå: Grundnivå



Abstract

Title: Between ideality and professionalism

Subtitle: The balancing act of demarcation for managers in the non-profit sector

Authors: Linn Ternefors & Josefine Kagelind

The main purpose of this study was to examine managers' capabilities to support the boundaries between work-life and private-life in the non-profit sector. The theoretical framework of the study is centered on work/family border theory where we focused on managers' dual role of border-crosser and border-keeper and explained this using new institutional theory as an analytical lens together with previous research on the special nature of the nonprofits, as well as policies for border control and the balance between autonomy and control. To understand the boundaries between the two domains, four focus groups were interviewed, consisting of three to four individuals. The participants were managers of various organizations within the nonprofit sector.

According to boundary theory, employees become central participants when the organization helps them internalize the culture of the domain, develop knowledge in their jobs, when they connect with those who already have central membership, and when they are given responsibilities with which they can personally identify. The central membership is then assumed to provide tools for them to be able to increase the balance between work and private life on their own.

The result of the study has shown that there are two factors that the managers believe affect the boundary between work and private life in addition to the actual time, namely performance boundaries and role boundaries. Based on what the focus groups convey, there is a notion of an ideal in the nonprofit sector where the job is to some extent expected to be seen as something more than a job that reinforces the boundless tendencies between working life and private life.

Key words:

Boundary work, flexible workers, NGO, work-life balance (WLB), management.



Tack

Vi vill börja med att tacka deltagarna i fokusgrupperna utan vilka studien inte hade varit möjlig. Tack för att ni öppenjärtigt delade med er av era erfarenheter och tankar kring gränssättning! Vidare vill vi tacka vår handledare Dino Viscovi som väglett oss genom denna studie. Slutligen vill vi rikta det största av tack till våra familjer och studiekamrater som stöttat oss i med- och motgångar under många års studier. Vi är oerhört stolta över att vi klarade av att slutföra vår kandidatexamen. Tack också till dig som tar dig tid att läsa denna vår avslutande uppsats. Vi hoppas att det ger nya perspektiv och tankar kring det spännande men också komplicerade fenomen som kallas gränssättning.

Linn Ternefors och Josefine Kagelind



Innehållsförteckning

1 Inledning	5
2 Syfte och frågeställning	6
3 Tidigare forskning	7
3.1 Den ideella föreningens särart	7
3.2 Anställdas förutsättningar inom ideell sektor	8
3.3 Segmentering eller integrering av domäner	9
3.4 Gränskontroll motverkar arbetslivskonflikter	9
3.5 Vikten av självförvaltande kompetens	10
3.6 Balans mellan autonomi och kontroll	11
3.7 Flexibilitetens för- och nackdelar	12
3.8 Policys som stöd för gränskontroll	12
3.9 Summering av tidigare forskning	13
4 Institution och individ - teorier som påverkar gränssättning	14
4.1 Gränsteori	14
4.2 Nyinstitutionell teori	15
4.3 Kritik mot institutionell teori	16
4.4 Summering av teoriavsnitt	17
5 Forskningsdesign, data och metod	17
5.1 Forskningsdesign	18
5.2 Trovärdighet och intersubjektivitet	19
5.3 Urval inklusive etiska överväganden	21
5.4 Bearbetning av empiri	22
5.5 Summering av metod	23
6 Gränssättning inom ideell sektor	23
6.1 Gränser i form av tid	23
6.2 Gränser för prestationen	28
6.3 Gränser för rollen	32
6.4 Att leda gränssättning	35
7 Slutsatser	39
7.1 Hur kan vi förstå balansskapande mellan arbets- och privatliv inom ideella barn- och ungdomsorganisationer?	39
7.2 Vilka faktorer upplever chefer inom ideella barn- och ungdomsorganisationer påverkar gränssättningen mellan arbetsliv och privatliv?	39



8 Diskussion och studiens praktiska implikationer	40
8.1 Diskussion	40
8.2 Begränsningar och förslag för framtida forskning	40
8.3 Praktiska implikationer.....	41
9 Referenser.....	42
10 Appendix 1 Inbjudan och samtyckesbrev.....	46
10.1 Information anmälan fokusgruppsintervju.....	46
10.2 Inbjudan via mail till anmälda deltagare inför fokusgruppsintervju	47
11 Appendix 2 Intervjuguide	49



1. Inledning

Det ökade användandet av digitala arbetsverktyg har bidragit till att var och när arbete utförs i högre grad har kommit att bli valfritt i vissa yrkesgrupper (Suntarbetsliv 2023). I många organisationer bidrog Covid-19-pandemin till att förstärka denna utveckling när arbetsgivare tvingades digitalisera fler delar av sin verksamhet. Det finns därmed skäl att tro att det gränslösa förhållandet mellan arbete och privatliv har utvecklats och förstärkts de senaste åren. Ett gränslöst arbete kan definieras som ett arbete som är flexibelt i förhållande till tidsmässiga, rumsliga och organisatoriska gränser. Det kan jämföras med det traditionella arbetslivet där arbetet skedde mer avgränsat i tid och rum (Aronsson 2018, ss. 11–12). Många arbetstagare är idag uppkopplade och därmed tillgängliga nästan jämt – arbetstid och fritid flyter ihop. Den nyvunna friheten att styra över var och när arbetsuppgifter ska utföras ger stora möjligheter, men även nya utmaningar.

I det gränslösa arbetslivet noteras en förskjutning från extern till intern reglering av tid, rum och arbetsuppgifter där individen i viss mån kan sägas bli sin egen arbetsledare. Om denna förskjutning får ett positivt eller negativt resultat beror på hur individen förmår skapa en bra balans mellan krav och kontroll, och om hen kan använda strategier som minskar vad forskare beskriver som friktion mellan olika livsområden (Aronsson 2018, s. 17). Detta ställer krav på en ny yrkesskicklighet i form av gränssättningskompetens (Mellner 2018, s. 43). Samtidigt som kraven ökar på individen att själv kunna sätta gränser och använda strategier för att balansera mellan krav och resurser kvarstår arbetsgivarens ansvar för villkoren och förutsättningarna vid gränslöst arbete (AFS 2015:4). Att arbetsleda individer med flexibla arbeten kan dock vara utmanande för chefen. Kossek (2016) pekar på att det faktum att anställda idag själva kan bestämma sina scheman, sin arbetsplats och variationen i arbetet kan leda till spänning mellan den anställde och arbetsgivaren kopplat till de normer och policys som finns på arbetsplatsen. Här uppstår en intressant fråga om hur mycket och på vilket sätt chefer bör lägga sig i gränsdragningen mellan arbetsliv och privatliv. Arbetsgivaren kan behöva hantera hur långt privatlivet ska tillåtas integreras med arbetsdomänen samtidigt som medarbetarna kan behöva stöd att sätta gränser för att inte riskera arbetsrelaterad ohälsa. Chefen kan här ses som en form av gränsvakt som ofta har mandat från organisationen att bestämma eller tolka riktlinjer och policys. Dessa gränser förhandlas dock i en komplex interaktion mellan arbetsgivare och arbetstagare då människor formar och formas av de miljöer där de befinner sig (Campbell Clark 2000).



Mot bakgrund av chefens viktiga roll i att skapa organisatoriska verktyg som stödjer balansskapande fokuserar denna studie på chefen. En avgränsning har gjorts till chefer inom ideella barn- och ungdomsorganisationer då det är en organisationsmiljö som i förhållande till tidsmässiga, rumsliga och organisatoriska gränser kan sägas vara mycket flexibel. Den ideella sektorn utgör här ett intressant typexempel för att beskriva och analysera gränsdragning. Att rikta blicken mot barn- och ungdomsorganisationer är särskilt intressant eftersom många av de anställda, såväl medarbetare som chefer, är unga. Som ung finns det ett element av att göra saker för första gången vilket innebär att unga medarbetare kan antas vara i en mer formativ ålder vad gäller gränssättning. Med ung avses här individer upp till och med 30 år då detta är en vanlig borte åldersgräns för att definiera ungdomar inom barn- och ungdomsrörelsen.

2. Syfte och frågeställning

I rollen som arbetsgivarens företrädare har chefer inflytande över skapandet och upprätthållandet av organisationens normer och förväntningar och därmed också medarbetarnas förutsättningar att utöva gränskontroll. Samtidigt behöver chefen sätta gränser för sig själv. Genom att uppmärksamma spänningsfältet mellan chefen som medarbetare och chefen som företrädare för arbetsgivaren är målet med uppsatsen att bidra till ökad kunskap och förståelse om chefers förutsättningar att stötta gränssättning mellan arbetsliv och privatliv inom ideell sektor. Ambitionen är samtidigt att uppsatsen ska kunna fungera informerande för praktiker och ge insikter och stöd till chefer som ska hantera gränssättning inom sina organisationer. Syftet med studien är att lämna ett bidrag till arbetslivsforskningen i allmänhet och arbetstidsforskningen i synnerhet avseende gränssättning mellan arbetsliv och privatliv. Följande frågeställningar vägleder studien:

Hur kan vi förstå balansskapande mellan arbets- och privatliv inom ideella barn- och ungdomsorganisationer?

Vilka faktorer upplever chefer inom ideella barn- och ungdomsorganisationer påverkar gränssättningen mellan arbetsliv och privatliv?



3. Tidigare forskning

Då syftet med studien är att bidra till ökad förståelse och kunskap om gränssättning mellan arbetsliv och privatliv och hur chefer kan stötta denna gränssättning är det relevant att förstå samspelet mellan organisatorisk kontroll och individuell frihet både generellt och i relation till den valda branschen. För att förstå de organisatoriska förutsättningarna och utmaningarna för cheferna i denna studie är det relevant att kort beskriva den ideella sektorn eller civilsamhället som den också kallas. Avsnittet inleds därför med att belysa forskning kring den ideella sektorns särart och styrning. Därefter ges stort utrymme till att belysa centrala begrepp och aspekter av gränssättning mellan arbetsliv och privatliv.

3.1 Den ideella föreningens särart

Det finns ingen lagstiftning i Sverige som reglerar ideella föreningars verksamhet (Bolagsverket 2023). Varje organisation är därmed fri att forma sina egna styrprocesser. En förenklad modell av ledningsstrukturen i ideell sektor kan illustreras med en upp och nedvänd pyramid (Welander 2013, s. 29). Medlemmarna återfinns högst upp i denna hierarki och utgör de som på årsmötet har rätt att besluta om viktiga frågor såsom exempelvis stadgar, strategi och val av styrelse. Den förtroendevalda styrelsen som har uppdraget att leda organisationen till nästa årsmöte befinner sig i mitten av pyramiden som i denna modell placerar de anställda längst ner. Welander (2013) poängterar dock att ledningsstrukturen inte alltid liknar idealmodellen och att professionaliseringen av ideell sektor med en ökad andel betalda specialister utgör en faktor i detta. För att de anställda ska kunna navigera sitt uppdrag och inte inkräkta på de förtroendevaldas ansvar och mandat lyfter Welander också fram samarbetet mellan förtroendevalda och högsta tjänsteperson i organisationen som avgörande för ledningen av ideella organisationer. Marie Antman (2021) beskriver i sin magisteruppsats om chefskap i ideell sektor att organisationer där "idealtypiskt och förenklat kan förstås ha givits, eller snarare givit sig själv, ett uppdrag av typen "rädda världen"". Detta breda och ibland svårdefinierade uppdrag ska sedan fram till nästa årsmöte omsättas i ett antal aktiviteter som i många organisationer främst genomförs av medlemmar och ideella snarare än av anställda. Till skillnad från vinstdrivande organisationer, där styrmålen i regel utgår från hur organisationen ska kunna leverera bästa möjliga utdelning till sina ägare, har (idé)politiskt styrda organisationer andra mål och syften. Forskning visar dock att det historiskt har varit svårt att skapa en samsyn om vad politiskt styrda organisationer har



för mål och hur dessa ska mätas (Modell & Grönlund, 2007). Det kan tyckas vara en självklarhet att alla organisationer behöver mål då de annars kan sägas sakna syfte och inte kommer att åstadkomma något resultat. Bolman och Deal (2019) menar dock att det skapas outtalade mål på olika nivåer i organisationer även då det saknas nedskrivna mål. När de anställda inte har klart för sig vad som förväntas utformar de sina roller utifrån egna preferenser i stället för utifrån organisationens mål.

3.2 Anställdas förutsättningar inom ideell sektor

Majoriteten av organisationerna i den ideella sektorn är små. Enligt uppgifter från hemsidan civsam.se som tagits fram av Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF) har två tredjedelar av dem inga anställda alls och av de ideella föreningarna är det enbart 2% som har minst 20 anställda. Det innebär att cheferna här ofta saknar en stödstruktur i form av exempelvis en HR-avdelning och att många av dem dessutom leder utan en chefskollega att bolla utmanande frågor med. Antalet anställda inom den ideella sektorn har dock totalt sett fördubblats de senaste 30 åren (SCB 2022). Man talar om en ökande grad av professionalisering inom civilsamhället, men begreppet är mångfacetterat och det saknas en gemensam definition av vad som avses med professionalisering inom sektorn. Enligt en rapport från Ideell Arena (2020, s. 6) kan professionalisering förstås som “allt ifrån (i) antalet personer med lön eller arvode ökar i civilsamhället via (ii) att antalet personer med formell utbildning ökar till (iii) att arbetet i civilsamhället utförs effektivare och mer yrkesmässigt”.

En rapport från Unionen visar att mer än var tredje anställd på icke vinstdrivande organisationer jobbar ideellt på sitt jobb. Av de som angett att de var medlemmar i organisationen när de anställdes har 31% förtroendeuppdrag vilket kan medföra rollkonflikter (Unionen 2016, s. 23). Att ha en bakgrund i organisationen kan samtidigt vara positivt då det innebär en kännedom om organisationens arbete och engagemang för de frågor som organisationen arbetar med. Att de anställda som har en ideell bakgrund inom organisationen vill engagera sig ideellt är inte förvånande, men berättelser från sektorn visar också på att det förekommer att anställda uppmanas delta i den ideella verksamheten som kompetensutveckling utan att få betalt för tiden (Derakshande-Tomadji 2019). Unionen (2016, s. 27) visar att det finns ett samband mellan organisationens storlek och hur ofta de anställda arbetar utanför kontorstider där över hälften av de anställda, 59 procent, förväntas arbeta under kvällar och helger flera gånger i månaden, oftare ju färre anställda organisationen har. När det kommer till upplevd balans mellan



arbete och fritid visar en medlemsundersökning från Unionen (2016, s. 30) att anställda i civilsamhället upplever lite mer balans mellan arbete och fritid än övriga medlemsgrupper, något som antas bero på att de har möjlighet att kombinera sitt personliga engagemang med sitt arbete. Detta stöds av forskning som visar att den som drivs i arbetet på grund av yttre krav förmodligen har närmare till ohälsa än den individ som drivs av eget intresse och lust till arbetet (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg 2018, s. 150). Samtidigt visar medlemsundersökningen att nästan var femte inte upplever balans mellan fritid och arbetstid (Unionen 2016, s. 30).

3.3 Segmentering eller integrering av domäner

Behovet av att hantera gränssättning mellan arbetsliv och privatliv är inte nytt. Efter den industriella revolutionen har samhället utvecklats från en norm med självförsörjning i hemmet till en mångfacetterad arbetsmarknad där plats, tid, normer och värderingar i högre grad särskiljer arbetsplatser. Industrialiseringen och den framväxande marknadsekonomi har bidragit till en ökad segmentering av arbetsliv och privatliv vilket möjliggjort skapandet av olika normer och värderingar inom och mellan domänerna (Campbell Clark 2000). Detta kan möjligtvis anses stämma i lägre grad för anställda inom ideella organisationer där många har en stark anknytning till sektorn och därmed kan antas uppleva en högre grad av integrering (Unionen 2016, s.19). En stark anknytning behöver dock inte betyda att arbetstagaren vill integrera domänerna utan det kan ändå finnas önskemål om att separera arbetsliv och privatliv.

Det sätt som individer hanterar gränsen mellan domänerna arbetsliv och privatliv beskrivs av Nippert-Eng (1996) som ett kontinuum där anställda har preferenser för antingen starka eller mer genomsläppliga gränser mellan arbete och privatliv. Vissa individer föredrar att hålla segmenten åtskilda och representerar då preferensen segmentering medan andra föredrar att varva och kombinera arbete och privatliv och då benämns som integrerare. Forskning visar dock att det inte går att påvisa att den ena gränspreferensen är bättre än den andra (Campbell Clark 2000; Kossek 2016).

3.4 Gränskontroll motverkar arbetslivskonflikter

Individer rör sig, antingen fysiskt, temporalt eller psykologiskt, mellan arbete och privatliv vilket inom gränsteori benämns som gränsövergångar. Individer kan som visat i föregående avsnitt ha olika preferenser för hur dessa övergångar ska organiseras där det kan finnas en önskan om att segmentera eller integrera arbetsliv och privatliv. Huruvida



det finns en överensstämmelse, så kallad kongruens, mellan individens preferenser och faktiska gränsövergångar antas spela roll för upplevelsen av hur väl man lyckas upprätthålla sina önskade gränser, så kallad gränskontroll (Mellner, Peters, Dragt & Toivanen 2021). Begreppet kongruens kan illustreras med en fyrfältare där den ena axeln representerar individens önskade barriär mellan arbetsliv och privatliv och den andra representerar den faktiska barriären.

Önskad barriär mellan arbete och fritid

		Hög	Låg
Faktisk barriär mellan arbete och fritid	Hög		Inkongruens
	Låg	Inkongruens	

Bilden visar att det finns två sätt att vara inkongruent på, det vill säga när preferens och den praktiska hanteringen i verkligheten inte stämmer överens. Inkongruens drabbar den som har en önskan om en hög barriär mellan arbetsliv och privatliv, men där barriärerna mellan domänerna är låga. Inkongruens uppstår även för den som har en önskan om en låg barriär, men där den faktiska barriären är hög. Forskningen visar att särskilt beslutad och/eller föredragen integration kan vara problematisk när det gäller konflikter mellan arbetsliv och privatliv, snarare än bara inkongruens i sig. Det pekar på vikten av forskning och HRM-policyer som tar hänsyn till olika typer och nivåer av inkongruens. Med andra ord är det intressant att uppmärksamma organisationers lyhördhet för de anställdas skiftande preferenser när det kommer till styrkan i gränsen mellan arbetsliv och privatliv. Mellner et al. (2021) visar att gränskontroll kan ses som en nyckelfaktor för att motverka arbetslivskonflikter, något som är särskilt påtagligt för individer som infört integration men som föredrar segmentering. Detta resultat tyder på vikten av att chefer intresserar sig för vad som bidrar till upplevd gränskontroll hos medarbetare och att medarbetarna involveras i policyarbete som påverkar och stödjer denna gränskontroll.

3.5 Vikten av självförvaltande kompetens

Mellner, Aronsson och Kecklund (2014) har undersökt sambandet mellan individers gränshanteringspreferenser och upplevd gränskontroll och balans mellan arbete och privatliv. Studiens tvärsnittsdesign gör att det inte går att påvisa någon kausalitet mellan de studerade variablerna, men resultatet stödjer tesen om självreglering som en avgörande



kompetens för gränskontroll i kunskapsintensivt arbete. Hansson (2004) använder begreppet självförvaltande kompetens för att beskriva de förmågor som krävs av anställda i flexibla arbeten. Det kan sammanfattas som förmågan till medveten kontroll av tankar, känslor och beteende mot ett framtida mål. Det flexibla arbetslivet ställer höga krav på individens förmåga att orientera sig i tillvaron och reglera det egna handlandet. Hansson menar att det inte räcker att chefer ger handlingsutrymme och eget ansvar för att skapa goda arbetsvillkor, det måste också finnas förutsättningar och stöd för att individer ska kunna utveckla självförvaltande kompetens. I relation till denna studie är det intressant att uppmärksamma hur cheferna resonerar kring medarbetarnas förmåga att reglera sitt handlande och hur cheferna försöker stödja utvecklingen av den självförvaltande kompetensen.

3.6 Balans mellan autonomi och kontroll

När arbetsgivarens inflytande över arbetets utförande minskar utmanas de traditionella systemen för att avgöra vad som kan anses som en fullgod arbetsinsats, något som historiskt sett har bedömts utifrån tid eller resultat, dvs. nedlagd arbetstid eller kvalitén på det utförda arbetet (Rosengren 2009). Att som chef tilldela en anställd rätt mängd och typ av autonomi och avgöra om den anställda har tillräckligt med kunskap, färdigheter och förmågor att hantera en stor frihet i arbetet kan vara en svår uppgift. Langfred och Rockmann (2016) menar att arbetsgivare kan uppleva sig pressade att ge sina anställda utökad autonomi samtidigt som organisationernas grundläggande karaktär att vilja behålla kontrollen inte har förändrats. I en målstyrd verksamhet kan chefen därför ställas inför dilemman när organisationens behov av kontroll ska balanseras med arbetstagarens autonomi och gränskontroll. Gullstrand och Brännebo (2013) menar att digitaliseringen har ökat byråkratin genom standardisering, kontroll och mätbarhet av de anställdas prestationer, vilket skapar motstridiga krav, där medarbetare samtidigt upplever ökad övervakning, ökat självbestämmande och gränslöshet. Parallellt menar Allvin et. al. (2011) att det finns en tendens till informalisering av arbetslivet där individen behöver ha ”rätt attityd för att framgångsrikt kunna delta i samtida digitaliserade organisationer”. I relation till denna studie är det intressant att uppmärksamma hur “den rätta attityden” i ideell sektor är diskursivt konstruerad samt hur cheferna resonerar kring autonomi och kontroll både i förhållande till de anställdas arbetsinsatser och det egna uppdraget som chef.



3.7 Flexibilitetens för- och nackdelar

En flexibel arbetstid kan bidra till svårigheter att avgränsa arbetet i tid och rum samt medverka till att öka ambitionsnivån och känslan av ansvar för arbetet vilket därmed ökar risken för konflikter mellan arbetet och krav från familjelivet (Kossek 2016). En avsaknad av flexibilitet har dock visat sig problematiskt för den som har en högre position eller de som har ett stort ansvar för hem och familj (Grönlund 2004). En utmaning med det flexibla arbetslivet är således att flexibiliteten kan utgöra såväl en stressfaktor som konfliktdämpare. Hassard och Morris (2022) har undersökt hur mellanchefer upplever att arbetets rumsliga och tidsmässiga gränser har förändrats. Cheferna i studien pekar på att den avtalade arbetstiden sträcks ut med ökad tid på arbetsplatsen samtidigt som den överskrids då chefer på eget initiativ också utför arbete utanför kontoret. Forskarna menar dock att detta kan förklaras deterministiskt utifrån val av arbetsmodeller och en ökad användning av digital informations- och kommunikationsteknik såsom smartphones, e-post och Microsoft Teams. Redan för tio år sedan noterade Ruppel, Gong och Tworoger (2013) i sin forskning att chefer som lyckades upprätthålla en högre prestationsnivå och balans mellan arbete och privatliv började tänja på gränserna och balansera det med multitasking vilket underlättades av tillgången till digitala kommunikationsverktyg. Samtidigt finns det forskare som vill nyansera frågan då man sett att både privat och arbetsrelaterad användning av digital teknik kan mildra de negativa influenserna (Chesley 2014). Det kan antas att den gränslösa tendensen förstärkts på senare år, inte minst då Covid19-pandemin bidragit till en snabb utveckling av digitala arbetsätt och verktyg. I det alltmer digitaliserade arbetslivet beskriver Franco (2019) att den självgående, flexibla medarbetaren ofta lyfts fram som ett ideal. I relation till denna studie är det intressant att uppmärksamma hur cheferna resonerar kring digitala arbetsverktyg och vilka utmaningar de ser kopplat till det flexibla arbetslivet.

3.8 Polycys som stöd för gränskontroll

En studie som undersökt samband mellan daglig smartphoneanvändning och upplevd daglig störning mellan arbete och privatliv råder chefer att vara tydliga med sina förväntningar på närvaro utanför arbetstid och inte förvänta sig att de anställda alltid ska vara tillgängliga (Derks, van Duin, Tims & Bakker 2015). Vikten av detta bekräftas i en studie av hur arbetsrelaterad smartphoneanvändning under icke-arbetstid kan få påverkan på anställdas efterföljande arbetsdag. Resultat från en dagboksstudie omfattande tio



arbetsdagar indikerar att anställda efter kvällar med hög arbetsrelaterad smartphoneanvändning upplever oproportionerliga nivåer av mental trötthet när de dagen efter behöver hantera krav på självkontroll på jobbet. Hög sömnkvalitet dämpar dock denna påverkan (Gombert, Konze, Rivkin & Schmidt 2018). För att hjälpa de anställda att uppnå framgångsrik gränskontroll och mental frigörelse från arbetet menar Mellner (2016) att moderna organisationer skulle vara betjänta av att införa tillgänglighetspolicyer och hjälpa anställda att minska sin arbetsrelaterade användning av smartphones utanför ordinarie arbetstid. Undersökningar som fackförbundet Unionen gjort visar att det är ovanligt att tjänstepersoner stänger av sin jobbmobil, och att det är relativt vanligt att man också använder samma mobiltelefon både för privat bruk och för jobbet. I rapporten "Anställd i civilsamhället - ett kall eller vanligt kneg" bekräftas att det också gäller för anställda i civilsamhället (Unionen 2016, s. 29). I undersökningen som ligger till grund för rapporten svarar var femte person att de antingen ständigt eller dagligen är tillgängliga för arbete utanför ordinarie arbetstid.

Det är inte bara den tekniska utrustningen som arbetsgivaren tillhandahåller som utmanar förhållandet mellan arbete och privatliv på nya sätt. En studie kring anställdas användning av Facebook och Twitter i civilsamhällesorganisationer visar hur explicita eller implicita krav på att använda privata sociala medier i arbetet påverkar förhållandet och gränserna mellan arbete och privatliv genom att det ökar arbetsgivarens synlighet i den privata domänen och minskar individens integritet (Siegert & Löwstedt 2019). Trots att social teknik anses ha en gränspåverkande funktion har sociala medier inte i någon stor utsträckning varit i fokus i studier av balansen mellan arbete och privatliv. Forskarna menar att utveckling av tydliga policyer eller riktlinjer för användning av sociala medier ligger både i organisationens och de anställdas intressen. I relation till denna studie är det intressant att uppmärksamma hur cheferna stöttar gränskontrollen vad gäller social teknik.

3.9 Summering av tidigare forskning

Sammanfattningsvis ger den tidigare forskningen en inblick i några av de utmaningar som chefer ställs inför när de försöker stödja medarbetarna i att skapa balans mellan arbetsliv och privatliv. Som konstaterats behöver individen uppleva en bra balans mellan krav och kontroll och lära sig att använda strategier för att minska friktionen mellan arbetsliv och privatliv. I ett alltmer flexibelt arbetsliv där prestationen mäts utifrån måluppfyllelse krävs en förmåga att medvetet kontrollera tankar, känslor och beteende mot dessa



framtida mål. Gränssättningskompetens kan ses som en ny yrkeskompetens som medarbetarna behöver utveckla för att kunna balansera krav från olika livsområden. De ibland motstridiga forskningsresultaten kring vad som upplevs stödja balansskapande synliggör det spänningsfält där chefen ska försöka skapa förutsättningar som tillgodoser såväl individernas behov som organisationens. Samtidigt ska de också hantera den egna gränssättningen. Det är denna sociala process av meningsskapande kring gränssättning som den här studien ämnar rikta ljuset mot.

Vi vet redan relativt mycket om gränssättningsmekanismer utifrån den stora mängden studier som genomförts, främst inriktade på medarbetarnas upplevelser av att hantera gränsen mellan arbetsliv och privatliv. Däremot har chefers upplevelser av att hantera gränssättningsdilemman inte i någon stor utsträckning varit i fokus i tidigare studier. Detta trots att forskning visar att chefen i rollen som gränsvakt har en viktig uppgift för att stödja framgångsrik gränskontroll. Vad gäller ideell sektor finns det några studier som berör gränshantering, exempelvis kring sociala mediers påverkan på gränskontroll, men mer kunskap behövs som beskriver förutsättningarna och analyserar strategier för gränssättning i denna sektor. Undersökningar från Sveriges största fackförbund Unionen vittnar om utmaningarna i att balansera sektorns delvis motstående normer om idealitet och professionalitet vilket belyser den generella utmaningen med gränssättning inom ideell sektor och varför mer forskning på området behövs.

4. Institution och individ - teorier som påverkar gränssättning

Som hittills konstaterats behöver chefen förhålla sig till såväl individ som organisation i hanteringen av gränssättning varför det behövs teorier som kan förhålla sig till såväl det individuella som det organisatoriska perspektivet. För att bidra till ökad förståelse och kunskap om chefers utövande av gränssättning mellan arbetsliv och privatliv och deras förutsättningar att stötta medarbetarnas gränssättning nyttjas gränsteori respektive nyinstitutionell teori som analytisk lins i den här studien.

4.1 Gränsteori

Gränser förhandlas, som den tidigare forskningen visat, i en komplex interaktion mellan arbetsgivare och arbetstagare då människor formar och formas av de miljöer där de befinner sig. För att förklara denna komplexa interaktion och ge ett ramverk för att kunna diskutera frågan om hur individer och organisationer kan bidra till att skapa balans mellan



arbetsliv och privatliv skapade Campbell Clark (2000) "work/family border theory". I teorin definieras balans som "satisfaction and good functioning at work and at home, with a minimum of role conflict". Denna definition tydliggör att balans handlar om individuella uppfattningar om vad som anses tillfredsställande och välfungerande samt tolkningen av vad som utgör en rollkonflikt. I princip innebär det att kunna hantera kraven från jobbet och privatlivet utan att endera delen påverkas negativt av den andra. I sin teori använder hon begreppet familj, något som här översatts till privatliv för att tydliggöra att det som avses är alla delar av livet som inte utgörs av förvärvsarbete.

En central del i teorin är idén om att arbete och privatliv utgör olika domäner som generellt sett skiljer sig åt vad gäller mening och mål (valued means and ends) och kultur. För den som är både anställd och ideellt engagerad i en organisation kan det dock antas att det finns en högre överensstämmelse mellan domänerna. Som den tidigare forskningen visade kan anställda ha en preferens för att segmentera, det vill säga dela upp, arbetsliv och privatliv eller integrera de båda domänerna. Gränser kan vara fysiska, temporala eller psykologiska och variera i styrka. Fysiska gränser handlar om var arbetet utförs medan temporala gränser handlar om när det utförs. De psykologiska gränserna kan ses som regler skapade av individer som dikterar när tankemönster, beteendemönster och känslor är lämpliga för en domän men inte för den andra.

Individen i fokus kallas gränsöverskridare (bordercrosser), ett begrepp som beskriver de dagliga övergångar mellan arbete och privatliv som individen gör. Individer som ofta har inflytande och makt att definiera gränserna utgörs av partners och chefer, vilka omnämns som gränsvakter (border-keepers). Dessa kan ha olika tolkningar av vad som utgör en domän och hur flexibel och genomtränglig gränsen mellan dem ska vara. Den grad i vilket individen kan identifiera sig med och påverka respektive domän avgör om hen har ett centralt eller perifert medlemskap. Att också vara ideell på sin arbetsplats kan antas underlätta för denna identifikation. Ett antagande i teorin är att de gränsöverskridare som är centrala deltagare i båda domänerna har mer balans än de som inte är centrala deltagare i båda domänerna.

4.2 Nyinstitutionell teori

Inom institutionell teori fokuseras hur regler styr aktörers handlande. Den nyinstitutionella teorin bygger vidare på den institutionella teorin med fokus på de organisatoriska strukturer och processer som är gemensamma för hela branscher (Eriksson-Zetterquist 2009, s. 5). Det gör att den kan användas för att uppmärksamma



förgivettagna regler och normer, exempelvis inom ideell sektor och arbetslivet i stort. Begreppet institution kan användas för att beskriva viktiga sammanslutningar eller föreningar, men det är inte i den betydelsen som begreppet ska tolkas i denna studie. Här ska institution istället tolkas sociologiskt som organiserade och etablerade sätt att handla som växer fram när vi konstruerar vår sociala verklighet (Eriksson-Zetterquist 2009, s. 7). Inom institutionell teori används begreppet isomorfism vilket innebär att organisationer agerar på sätt som följer accepterade mönster. Isoformism delas upp i tre kategorier; tvingande, imiterande respektive normativa krafter/regler, som bildar ett socialt ramverk för institutioner, i detta fall gränssättning (Eriksson-Zetterquist 2009, s. 78). Tvingande regler är sådana som kan åtföljas av olika typer av sanktioner om de inte följs såsom lagar och förordningar. Kopplat till gränssättning är tre relevanta exempel: arbetstidslagen, föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö och kollektivavtal om sådant finns. *Normerande regler* handlar om hur man bör agera och vad som ses som önskvärt vilket ofta kan manifesteras i pågående diskussioner. Inom sektorn är spänningsfältet mellan idealitet och professionalitet ett aktuellt exempel. De normerande reglerna är explicita, men möjliga att ifrågasätta, annars vore de självklara. Vad som är passande för olika aktörer varierar då normer är roll-specifika. Kopplat till denna studie innebär det att chefer och övriga medarbetare kan beröras av olika normativa regler. Att inte efterleva normer innebär inget straff såsom vid tvingande regler, men kan innebära att man förlorar i förtroende. *Självklara regler* utgörs av grundläggande regler som är så självklara att de inte förs upp för diskussion. Varje individ konstruerar och tolkar de självklara reglerna utifrån den egna verkligheten. Skiljelinjen mellan det självklara och det normerande är inte skarp, men de självklara reglerna omges av mindre reflektion och högre grad av konsensus. Relaterat till gränssättning kan en självklar regel vara att det ska gå att separera arbetsliv och privatliv. Hur detta tolkas av olika aktörer kommer dock att variera och kan, men behöver inte nödvändigtvis, lyftas upp i en normativ diskussion. Mot bakgrund av detta kommer fokus i analysen att riktas mot de tvingande respektive de normativa reglerna.

4.3 Kritik mot institutionell teori

Då regler är socialt konstruerade är de på samma gång skapade av aktörer samtidigt som aktörerna till stor del blir definierade av reglerna. Den nyinstitutionella teorins ramverk har kritiserats då begrepp som isomorfism "riskerar att tona ner aktörernas betydelse till att bli passiva regelföljare som anpassar sig på ett mekaniskt sätt" (Tengblad 2006, s.19).



En orsak till att aktörernas regeltolkning snarare bör problematiseras och lyftas fram är att det moderna samhället är heterogent och att institutioner ofta står i motsatsställning till varandra vilket skapar utrymme för skilda tolkningar. Eftersom tidigare forskning visar att gränssättning utgör en institution där individens förmåga att orientera sig i och tolka sin tillvaro är central menar vi att denna teori är relevant som analytisk lins i denna studie. Det förutsätter dock att det isomorfa regelverket inte tolkas som absoluta sanningar utan ses som intressanta perspektiv till analysen av socialt konstruerade fenomen.

4.4 Summering av teoriavsnitt

Sammantaget bidrar teorierna med ett ramverk för att kunna beskriva och analysera gränser mellan arbetsliv och privatliv och de krafter som påverkar denna gränssättning inom ideell sektor. Gränsteorin bidrar genom att belysa hur individer förstår gränserna mellan arbetsliv och privatliv och hur de hanterar och förhandlar dessa gränser i syfte att uppnå balans. Med hjälp av begreppen *integrering* och *segmentering* synliggörs organisatoriska faktorer som påverkar medarbetarnas möjlighet att i rollen som *gränsöverskridare* påverka och kontrollera gränsovergångarna mellan arbete och privatliv. Chefen utgör här en *gränsvakt* som genom policy och handling ska försöka bidra till att skapa balans mellan organisationens och medarbetarnas behov och preferenser. Gränssättning ska här förstås som en institution där organiserade och etablerade sätt att handla konstrueras socialt. Begreppen *tvingande* och *normerande regler* belyser hur en institution växer fram i relation till olika typer av krafter vilket också kan hjälpa till att förklara ideell sektors utmaning att balansera de delvis motstående normerna om idealitet och professionalitet.

5. Forskningsdesign, data och metod

Syftet med den här studien har varit att bidra till ökad förståelse och kunskap om chefers utövande av gränssättning mellan arbetsliv och privatliv och deras förutsättningar att stötta medarbetarnas gränssättning inom ideella barn- och ungdomsorganisationer. Då processerna för gränssättning kan vara svåra att observera, och mekanismerna för vad som påverkar olika val är komplexa, valdes en kvalitativ metod i form av intervjuer. Att genomföra intervjuer i så kallad fokusgrupp har visat sig lämpligt vid studier av hur mening skapas kring olika fenomen (Wibeck 2010, s. 24). Eftersom syftet med denna studie varit att fördjupa förståelsen av fenomenet gränssättning gjordes bedömningen att



en dialog kring förutsättningarna inom den valda sektorn kan ge upphov till ett intressant material, samtidigt som möjligheten att diskutera frågan med andra chefer också kan bidra till att motivera cheferna att delta i studien. Kunskapsteoretiskt fokuseras hur intervjupersonerna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet där ett ontologiskt antagande varit att de också är medskapare av och konstruerar denna sociala verklighet (Bryman 2008, s. 41).

5.1 Forskningsdesign

Fokusgrupper kan definieras som “en forskningsteknik där data samlas in genom gruppinteraktion runt ett ämne som bestäms av forskaren” (Wibeck 2010, s. 25). Genom deltagarnas interaktion kan forskningsfrågan belysas ur olika perspektiv vilket kan fördjupa och bredda diskussionen. Båda författarna deltog under alla fyra fokusgrupper där en tog rollen som moderator och den andra observerade och tog anteckningar. Moderatoren fokuserade på att skapa engagemang, förståelse och förtroende för att deltagarna skulle känna sig trygga att uttrycka sina åsikter (Wibeck 2010, ss. 30–31). Eftersom syftet var att ta del av chefernas egna uppfattningar och tolkningar av fenomenet gränssättning valdes en ostrukturerad intervjuguide med ett fåtal frågor som ramade in ämnet. Risken med en mer strukturerad intervjuguide är att forskargruppens åsikter överförs till och reproduceras i fokusgruppen (Wibeck 2010, s. 57). Ambitionen med ett fåtal öppna frågor var att ge deltagarna utrymme att förmedla vad som är viktigt och aktuellt i deras vardag. Fokusgrupperna pågick i en timme och genomfördes digitalt utifrån deltagarnas önskemål vid anmälan. Valet att avsätta en timme per fokusgrupp var en avvägning för att cheferna skulle uppleva att de hade tid att delta. Den reflektionsrunda som genomfördes i slutet av varje fokusgrupp bekräftade att det finns ett behov av att diskutera dessa frågor och att cheferna upplevde att de hade fått med sig nya tankar från samtalet. För att moderatoren inte skulle få en för central roll gavs deltagarna ansvar att fördela ordet själva genom att använda funktionen att räcka upp handen.

Vid intervjuer i grupp finns det alltid en risk för groupthink, det vill säga att en grupp föredrar enighet över att tillämpa ett kritiskt förhållningssätt till de idéer som lyfts (Wibeck 2010, s. 31). Samtidigt är just samstämmighet och mönster något som delvis eftersträvas när fokusgruppen som metod används. Bedömningen från oss författare är att samtliga grupper, om de givits mer tid, hade kunnat fördjupa och bredda diskussionen ytterligare, men att de också vågade lyfta kontrasterande perspektiv vilket minskar risken för groupthink.



5.2 Trovärdighet och intersubjektivitet

I kvalitativt inriktade studier handlar validitet och reliabilitet om att kunna beskriva att data har samlats in och bearbetats på ett systematiskt och hederligt sätt. I stället för validitet talar man vid fokusgrupper om trovärdighet, vilket i en mycket allmän definition kan sägas innebära att empirin de facto säger något om det studien avser säga något om, det vill säga att insamlad data är relevant för den givna frågeställningen (Wibeck 2010, s. 144). Stor vikt har lagts vid att på ett reflexivt, öppet och transparent sätt redovisa forskningsprocessen i syfte att läsaren ska kunna följa hela processen på ett detaljerat sätt och därmed själv ges möjlighet att avgöra om tolkningarna som gjorts är trovärdiga. Den här studiens interna validitet stärks av det faktum att vi som författare har olika perspektiv och förkunskaper (Bryman 2018, s. 465). En av oss har själv arbetat inom sektorn i 13 år, varav 6 år i chefsposition, medan den andra inte har någon förkunskap alls. Detta gör att det både finns en långvarig egen erfarenhet av fenomenet som studeras och samtidigt en ny blick som möjliggör nya perspektiv.

Som visat i avsnittet tidigare forskning är gränssättning ett fenomen som bygger på individuella erfarenheter och känslor och som därmed inte är direkt intersubjektiva varken ur ett samhällsperspektiv eller i en mindre grupp, såsom mellan chefer inom ideell sektor. Den här studien ämnar bidra till förståelsen av gränssättning i detta specifika fall, men gör inget anspråk på att kunna generalisera resultaten. Studien bygger på den sociala interaktionen i fyra fokusgrupper och den sociala kontext som vi som författare lyckades skapa i insamlingen av det empiriska materialet (Bryman 2018, s. 465). De personliga relationerna som den ena författaren hade underlättade rekryteringen av deltagare, samtidigt som det i analysen av datamaterialet har varit viktigt att problematisera denna författares egen förförståelse. Exempelvis ställde vi oss flera gånger frågan om de tolkningar vi gjorde var rimliga att göra eller om det var tecken på en personlig erfarenhet från den ena författaren som saknar belägg i det empiriska materialet. De diskussioner som uppstod med anledning av vår skilda förförståelse bidrog samtidigt till att öka interbedömarreliabiliteten, det vill säga överensstämmelsen vad gäller tolkning av materialet (Bryman 2018, s. 208).

Mot bakgrund av kontextuell erfarenhet och personliga relationer med flera av fokusgruppsdeltagarna beslutades att den av författarna med bakgrund i ideell sektor skulle moderera alla fokusgrupper. Att ha en och samma moderator kan bidra till att öka den interna reliabiliteten då det höjer sannolikheten att alla grupper behandlas lika (Wibeck 2010, s. 144). Det var inte självklart att författaren med erfarenhet från sektorn



skulle moderera då en person med förkunskaper kan riskera att styra intervjun utifrån sin förförståelse och missa nya perspektiv och möjligheter att ställa alternativa följdfrågor. Eftersom denna studies metod bygger på en öppen diskussion där deltagarna styr samtalet med mycket liten intervention från moderatorn bedömdes denna risk vara försumbar. I stället gjordes avvägningen att den författare med erfarenhet kunde inge trygghet och att erfarenheten kunde underlätta genom att moderatorn då “talade samma språk” som deltagarna.

Fokusgruppers start är avgörande för att deltagarna ska känna sig bekväma med att dela sina perspektiv varför inledningen planerades och strukturerades noggrant. Alla fokusgrupper inleddes nära nog ordagrant på samma sätt av moderatorn som därefter tog en mer undanskymd roll. För att alla deltagare skulle få komma till tals fick de inledningsvis börja med att presentera sig och hur arbetstiden regleras i deras organisation. Det bedömdes utgöra en relevant gemensam utgångspunkt för samtalet och en intressant aspekt för studiens vidare analys. Att deltagarna tidigt fick en fråga som berör tid kan dock ha påverkat vad de valde att lyfta i samtalet. Samtidigt kan tid sägas vara en relevant faktor när det kommer till gränssättning varför det inte är förvånande eller orelevant att ämnet berördes i fokusgrupperna. De fyra frågorna i intervjuguiden berördes i alla fokusgrupper, men frågeställningarna kom i vissa grupper upp spontant i samtalet utan att moderatorn introducerat dem, vilket får anses stärka studiens trovärdighet.

Inledningsvis betonades att det inte finns några rätta eller fel svar för att underlätta för deltagarna att dela med sig av sina spontana tankar. Ordet normer i den första frågan uppfattades dock hämmande i den första fokusgruppen varför den frågan broderades ut i efterföljande fokusgrupper. Att moderatorn lyckades skapa en trygg miljö där deltagarna kände sig bekväma med att dela med sig av sina erfarenheter kan anses styrkt av det faktum att flera deltagare delade med sig av svåra och personliga berättelser. Samtidigt var det bara den sista fokusgruppen som bad om förtydliganden vilket väcker frågan om de andra fokusgrupperna upplevde frågorna tydligare eller om de inte kände sig bekväma med att be om klargöranden. Då detta är en kvalitativ studie som intresserar sig för deltagarnas egna perspektiv och tolkningar behöver detta faktum dock inte ha påverkat studiens resultat negativt.



5.3 Urval inklusive etiska överväganden

Den genomförda studien grundar sig på ett målstyrt urval av deltagare. Då målet med studien har varit att få en ökad förståelse för chefers syn på och utövande av gränssättningskompetens inom ideella barn- och ungdomsorganisationer utgörs studiens population av individer med just denna erfarenhet (Bryman 2018, s. 392). För att komma i kontakt med potentiella deltagare kontaktades intresse- och samarbetsorganisationen LSU – Sveriges barn- och ungdomsorganisationer som samlar 85 nationella barn- och ungdomsorganisationer. LSU kunde inte förmedla några personliga kontaktuppgifter men skickade ut information om studien i sitt nyhetsbrev. Utifrån deras offentliga medlemslista söktes kontaktuppgifter till chefer på respektive organisations hemsidor (LSU 2023). Kriteriet för att bli kontaktad var att det på hemsidan framgick att organisationen har anställda och att det fanns en central eller personlig e-mailadress att skicka förfrågan till. Organisationer som enligt hemsidan hade enbart en anställd eller där det inte fanns någon med chefstitel valdes bort vilket resulterade i en population på 47 organisationer. De som fick förfrågan hade någon av titlarna generalsekreterare, förbundssekreterare, kanslichef, verksamhetschef, kontorschef eller verksamhetsledare.

Ett antal personer meddelade snabbt att de inte hade tid att delta eller att de börjat sin tjänst i närtid och därför inte ansåg sig lämpliga att ingå i studien. Då populationen som helhet var relativt liten riskerade det att leda till för få deltagare i fokusgrupperna varför vi i ett andra steg tillfrågade personer som någon gång de senaste fem åren varit chef inom sektorn. I denna andra omgång nyttjades framför allt den ena författarens nätverk och personliga kännedom om barn- och ungdomsrörelsen. Det resulterade i att 14 chefer tackade ja att delta i studien som omfattade fyra fokusgrupper med 3–4 deltagare i varje. Med undantag av en person har samtliga deltagare flera års chefserfarenhet, i de flesta fall från mer än en organisation. Vid anmälan bekräftade deltagarna sitt samtycke att delta i studien och informerades om undersökningens syfte, att deltagandet är frivilligt och att de när som helst kan avsluta sin medverkan utan att behöva ange ett skäl (Bryman 2018, s. 170).

Då studien bygger på fokusgruppsintervjuer är det inte möjligt för alla deltagare att vara anonyma i förhållande till varandra. I stället bygger metodvalet på avvägningen att en gruppintervju inte bara gynnar studien utan också bidrar positivt för deltagarna genom möjligheten att diskutera svåra frågor med personer med liknande erfarenhet. Att deltagarna hålls anonyma utanför fokusgruppen har dock varit av största vikt för att deltagarna skulle känna sig bekväma med att dela med sig av sina erfarenheter. Detta



bekräftades också av att den första och enda frågan som ställdes innan den första fokusgruppen inleddes var om det kommer att framgå någonstans vilka som deltagit. Från fokusgrupp två inkluderades därför information om att varken namn, organisation, arbetsort eller liknande kommer att finnas med i uppsatsen. I de fall ord eller uttryck i citat skulle kunna röja specifika organisationer har dessa citat justerats något. På detta sätt åtföljs konfidentialitetskravet (Bryman 2018, s. 170).

5.4 Bearbetning av empiri

Valet av fokusgrupp som metod innebär att analysenheten är gruppen och inte de individuella deltagarna. Därför har analysen fokuserat på att jämföra och tolka utsagor såväl inom som mellan fokusgrupperna. Ett första steg i analysprocessen var att koncentrera det empiriska materialet genom att reducera utskrifterna till fyra kortare berättelser som summerade fokusgruppernas diskussion (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 30). Det möjliggjorde för oss att skapa en överblick över det centrala innehållet i samtalen. I efterhand har vi konstaterat att ett lämpligt sätt att ytterligare stärka validiteten i studien hade kunnat vara att låta deltagarna läsa och reflektera över i vilken grad de höll med om de olika perspektiv som skrivits fram i dessa initiala sammanfattningar.

Det faktum att intervjuerna genomfördes digitalt via Microsoft Teams visade sig vara tidseffektivt då de automatiska avskrifterna av inspelade samtal förkortade transkriberingsprocessen. Utifrån råmaterialet enades författarna om att skriva ut samtalen ordagrant, utan utfyllnadsord och ljud. Båda författarna har lyssnat på och läst samtliga fokusgruppers material flera gånger, men den som observerade och antecknade under fokusgrupperna korrigerade tre av fyra intervjuutskrifter. Parallellt med den interna analysen av hur deltagarna gav gränssättning mening inom fokusgrupperna påbörjades en kategorisering av hela materialet i Excel. Vi som författare sökte, var och en för sig, faktorer som beskrevs påverka gränssättning och sorterade in materialet under olika kategorier. Detta tillvägagångssätt möjliggjorde för oss som författare att göra egna tolkningar av materialet som därefter kunde jämföras i syfte att stärka intersubjektiviteten. Den initiala kodningen blev relativt teorinära och resulterade i ett tiotal teman som problematiserades gemensamt (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 32). Under dessa diskussioner identifierades att fokusgrupperna talade om flera olika typer av gränser som upplevdes påverka gränskontrollen. Detta resulterade i att det empiriska materialet tematiserades i form av olika gränser som får implikationer för medarbetare och chefers gränshantering.



5.5 Summering av metod

Fyra fokusgrupper har genomförts där totalt 14 individer med chefserfarenhet från ideell sektor deltagit. Samtalen skedde över den digitala plattformen Microsoft Teams vilket resulterade i ett empiriskt underlag som omfattar 56 sidor text. Eftersom analysenheten i denna metod är gruppen har utsagor jämförts och tolkats såväl inom som mellan fokusgrupperna. Eftersom fokusgrupper är en kvalitativ metod som försöker förstå mänskligt beteende och de faktorer som påverkar det är den i huvudsak subjektiv till sin natur. Syftet med att arbeta med fokusgrupper har varit att försöka förstå fenomenet gränssättning i en specifik social kontext, i detta fall ideella barn- och ungdomsorganisationer. Trots detta är vår bedömning att det är möjligt att generalisera resultatet i det vidare civilsamhället, särskilt vad gäller organisationer med en liknande social kontext. Med det avses främst mindre organisationer med en lägre grad av professionalisering i bemärkelsen färre anställda specialister med mandat att driva utvecklingsarbete mer fristående från de förtroendevalda.

6. Gränssättning inom ideell sektor

Enligt gränsteorin gör individer gränsovergångar mellan olika domäner fysiskt, temporalt och psykologiskt (Campbell Clark, 2000). I fokusgrupperna framträder fåtal berättelser som berör medarbetarnas fysiska gränsovergångar, det vill säga var de jobbar, vilket kan indikera att utmaningen framför allt upplevs ligga i de temporala och psykologiska gränserna. Att fysiska gränser inte tar en framträdande position kan också hänga samman med utvecklingen mot ett arbetsliv där digital teknik möjliggör arbete på distans. De temporala och psykologiska aspekterna kan också upplevas särskilt relevanta för cheferna i studien då de över lag leder medarbetare som jobbar från olika delar av landet. Vid de tillfällen fysiska gränser mellan arbete och privatliv ändå nämns kopplas de framför allt samman med utmaningen att vid arbete från hemmet psykologiskt särskilja när en jobbar och inte. I det empiriska underlaget framträder flera olika typer av gränser som påverkar medarbetare och chefers gränskontroll. Det handlar om gränser för arbetstiden, prestationen och rollen. Avsnittet att leda gränssättning utgör därefter en avslutning på resultat och analys och berör chefers roll som gränsvakt.

6.1 Gränser i form av tid

Deltagarna i fokusgrupperna arbetar främst i organisationer som under de senaste åren, genom förändrade kollektivavtal, infört målstyrd arbetstid. "Målstyrd arbetstid innebär



att den anställde i dialog med arbetsgivaren har frihet att förlägga arbetstiden utan schemaläggning och utan att ha rätt till övertidsersättning” (Fremia 2021). Cheferna förmedlar att deras medarbetare även tidigare hade möjlighet att påverka förläggningen av arbetstiden, men att de då kompensades för arbete på arbetsfri dag, såsom helg och helgdagar. I och med det nya kollektivavtalet har en tvingande regel som berör både medarbetarnas och chefernas gränssättning förändrats. Här lyfts att nyanställda har gjort ett medvetet val att anställas med målstyrd arbetstid, medan medarbetare som var anställda när förändringen genomfördes, inte fått möjlighet att själva göra ett aktivt val.

... att man drog alla över en kam. Att nu minsann ska vi alla ha oreglerad eller målstyrd och så kör vi på det stenhårt, utan att folk egentligen reflekterade över vad det innebär, passar det här mig, passar det alla? - Fokusgrupp 2

Detta kan tolkas som att det finns en medvetenhet hos cheferna om att gränssättning är en fråga om individuella förutsättningar och preferenser. Den målstyrda arbetstiden innebär att det är upp till medarbetaren att planera arbetstiden, något som enligt forskningen ställer högre krav på medarbetarnas förmåga att orientera sig i tillvaron och reglera det egna handlandet (Hansson 2004). Övergången från en arbetstidsreglering till en annan kan kräva utveckling av nya förmågor och arbets sätt. Cheferna beskriver samtidigt att många unga medarbetare har en förväntan om att chefen ska sätta gränser och kontrollera medarbetarna och deras arbete som om de vore reglerade.

Jag upplever att det är många första jobb hos oss och det tycker jag präglar lite grann. Det förväntas också väldigt mycket att cheferna ska komma in och sätta de här gränserna, men det är inte riktigt det jag uppfattar att målstyrd arbetstid handlar om utan så här. Det finns ju ett väldigt stort, liksom eget ansvar i det, att kunna sätta gränserna själv och sen kunna kommunicera. Men jag upplever att det kan bli lite bakvänt där ibland, att medarbetarna mer förväntar sig att har de jobbat många helger så är det chefen då som ska gå in och vara så här - jag ser det. Och det är ju ett ansvar till viss del. Vi är ansvariga för arbetsmiljön, men det behöver ju finnas ett ge och ta där.

- Fokusgrupp 2

Det här måste ändå vara ganska vanligt för att jag har stött på det på väldigt många ställen där folk ändå håller sig fast med det här reglerade. Men att det bekostar ju organisationen ganska mycket med, så som skillnaderna är med de här olika grejerna [tidsavtal].

- Fokusgrupp 1

Cheferna har ett lagstadgat ansvar för att arbetstidslagen följs, men ovanstående citat skulle också kunna tolkas som att det finns en normativ förväntan från medarbetarna på



rollen som chef att följa upp den arbetade tiden. Chefen behöver här skapa balans mellan kontroll utifrån det tvingande regelverket och ökad frihet i form av det nya tidsavtalet. Vid övergången till målstyrd arbetstid beskriver cheferna att kompensation för arbete på arbetsfri dag försvann och att medarbetarna, trots förhandlade förmåner vid skiftet, ifrågasätter tidens värde. Är en timme på vardagen lika mycket värd som en timme på kvällar och helger?

... där så fick också de anställda liksom en kompensation. Det skulle inte bara vara att ... nu behöver ni jobba på helger men ingenting annat har förändrats, utan det fanns vissa fördelar som kom med det, men det är fortfarande så att vi har diskussioner nu där man pratar om att så här ja, men. Jag behövde jobba helg och jag får inte tillräckligt med kompensation för det, trots att det här är ju liksom den nya modellen och om du jobbar en lördag, ja då behöver du inte sen jobba på måndagen.

- Fokusgrupp 2

Det finns dock exempel på organisationer som fortfarande kompenserar så kallad obekvämt arbetstid. Genom lokala avtal värderas beordrad tid på kvällar och/eller helger högre för medarbetarna.

I stället för övertidsersättning och så vidare så har vi att man får övertidskompensation helt enkelt, ta ut ledig tid. Vi har en lokal skrivelse att allting som är beordrad tid efter kl. 19 på vardagar konverteras från 1 timme till 1,5 timme och på helger är det automatiskt 1,5 timme. Jag har inte det eftersom jag jobbar mycket helg helt enkelt och heller inte sen kan ta ut den ledigheten om man ska vara krass, så det var på mitt beväg som den skrivelsen ändrades.

- Fokusgrupp 3

Hur den målstyrda arbetstiden ska hanteras ifrågasätts och lyfts för normativ diskussion. Ovanstående berättelser indikerar att de anställda ser arbetsveckan måndag-fredag på dagtid som en norm. Cheferna beskriver dock att arbetstiden utifrån organisationernas verksamhet kräver arbete på kvällar och helger. Arbetsbelastningen kan också variera mycket över tid, vilket kan orsaka tillfälliga arbetstoppar som därefter behöver kompenseras med lugnare perioder då tid tas ut. I den fjärde fokusgruppen delade alla chefer med sig av berättelser som indikerar att chefsuppdraget är svårt att hinna med på den avtalade tiden och att detta kan upplevas som en sanning av medarbetarna även när chefen är noga med att hålla sig till sina timmar.

Det går väldigt mycket upp och ner. Det kan ju vara intensivt ibland, men jag ser till att jag ligger på mina 40 timmar över tid så. Kan väl kort nämna att det syntes också den



här kulturen ... det fanns en förväntning från andra om att de [chefer] skulle jobba mer.

- Fokusgrupp 4

Men just den här kulturen kanske i att som chef jobba mycket ... Den kan jag verkligen känna igen mig i, eller jag vet inte om det på det viset finns en sådan förväntan hos oss, tvärtom så uppifrån. I alla fall så är min nuvarande chef väldigt på i att vi inte ska ha en sådan kultur - att verkligen jobba med det. Men jag är ju absolut en som kan samla komptid eller flextid på hög och har flera års semesterdagar sparade och så där för att det känns utmanande att liksom ha kapaciteten att hinna med det som ingår i chefsrollen.

- Fokusgrupp 4

... jag är nog inte den bästa förebilden med arbetstid tyvärr. Jag hade en ambition att vara det i början ... men jag har ju väldigt mycket mer kvällsmöten och helgjobb än vad mina medarbetare har och det är svårt att ta igen det. Det känner jag. Men ... jag skulle ju aldrig stå och berätta hur många timmar jag har.

- Fokusgrupp 4

Den fria förläggningen av arbetstiden kan göra det otydligt när och hur mycket andra arbetar vilket leder till individuella tolkningar. Att chefen jobbar mycket, eller uppfattas jobba mycket, kan riskera att påverka arbetsplatskulturen då medarbetarna utifrån chefs maktposition kan tolka mycket och gränslöst arbete som det rätta sättet att hantera arbetslivet. Cheferna indikerar att tiden inte upplevs räcka till för att hantera de förväntningar som de ger sig själva respektive de förväntningar de uppfattar från medarbetare och förtroendevalda och att det är något de behöver lära sig att hantera.

Det är ju olika inriktning på våra organisationer, men ... det som väl är gemensamt, det är väl den här känslan av att man alltid kan göra mer. Man kan alltid finnas mer för förtroendevalda eller för enskilda medlemmar eller för sig själv i att så här jag vill bara hinna det här också, för då slipper jag göra det på måndag. - Fokusgrupp 3

Att sätta gränser för hur mycket tid jag ska spendera med de förtroendevalda som jobbar utanför arbetstid, där jag ska sitta med på möten och förväntas jobba kväll och helg. Men sen förväntas det också att jag är på plats från mina anställda på måndag morgon.

- Fokusgrupp 1

... Deras [målgruppens] behov är ju direkt bottenlöst, alltså så här och gränslöst så ... jag fick reda på ungefär ett år in i mitt arbete att det var medlemmar som ringde mina medarbetare sent på nätterna ... och jag får inte reda på det förrän långt efter det har hänt för det blir som en sån här förtroendegrej mellan den enskilda medlemmen och våra anställda ... då blir det ju jättesvårt när chefen ska leda fördela arbetet och säga så här, fast du måste sätta gränser mot målgruppen också. - Fokusgrupp 3



Ovanstående citat belyser det faktum att anställda och ideella har skilda normativa regelverk vad gäller tillgänglighet. Att arbeta som chef inom ideell sektor kräver därför förmågan att balansera dessa olika regelverk. Cheferna beskriver hur de har svårt att känna att de räcker till och bedöma när det är okej att sätta gränser.

Ska vi ha styrelsemöten en gång i månaden, onsdagar? Det funkar väl för alla bra check liksom? Tja ja, jag hämtar på förskolan då det känns liksom inte riktigt så aktuellt att säga utan då får man ju på något sätt bara lösa det för jag tänker just när man jobbar inom ideell sektor så är det ju verkligen kvällstider och helger.

- Fokusgrupp 4

När normerna för ideella och anställdas tillgänglighet möts tycks de ideellas prioriteras högre, vilket kan förklaras utifrån den ideella sektorns särart och styrideal. Cheferna uttrycker en förståelse för att målgruppens behov behöver styra arbetstidsförläggningen. De problematiserar samtidigt svårigheten i att kunna sätta rimliga gränser för i vilken grad de ideellas tid ska styra och ger exempel på hur de själva hanterat detta.

Jag har varit olaglig [utifrån arbetstidslagen] ett gäng gånger genom mitt arbetsliv och anledningen är för att jag själv känner mig mer belastad av att vara ledig en måndag efter en arbetshelg. Och veta mentalt att mejlen fylls på med saker, då är det lättare för mig att fortsätta jobba på måndag, tisdag och kanske var ledig på onsdagen. Så den gränssättningen upplever jag är supersvår när man jobbar mot ideella.

- Fokusgrupp 1

Jag liksom insisterade lite grann mot mina chefer i förbundsstyrelsen att jag skulle logga tid... för mig är det faktiskt ett verktyg för att kunna motivera, om jag sa "nej men nu har jag flexat ut två förmiddagar den här veckan". Om då någon i förbundsstyrelsen skulle komma och säga så här. Nej, men varför då? Vi behöver ju ha ett möte. Då är det väldigt tryggt för mig att kunna säga. Jo, men jag ligger ju 60 timmar plus i flexen. Så antingen så behöver vi kapa i arbetsuppgifter eller så behöver jag kunna ta ut den här tiden. För mig är det en väldigt stor trygghet att kunna ha det svart på vitt och det har jag ju inte om jag bara har någon sorts förtroendearbetstid.

- Fokusgrupp 4

[Jag fick] en förfrågan om ett möte, vilka av de här tiderna kan du? Och det är förstås kvällstider. Där mitt svar var att, ja, jag tror inte jag ska vara med på det mötet över huvud taget, för jag tycker inte att jag behövs.

- Fokusgrupp 2

Ovanstående citat visar exempel på olika sätt att hantera tillgänglighetens utmaning. Från att anpassa sig efter andras behov, via loggning av tid för att kunna motivera sina val, till



att ifrågasätta sin medverkan i olika sammanhang. Anställda i ideell sektor behöver hitta sätt att förhålla sig till de skilda normativa regelverken för tillgänglighet.

Sammanfattning gränser i form av tid

Fokusgruppernas samtal indikerar att det upplevs som en svårighet att balansera arbetstiden utifrån arbets- och privatlivets olika förväntningar. Även om ett nytt styrande (tvingande) regelverk i form av målstyrd arbetstid har införts tycks tidigare arbetstidsmodeller finnas närvarande i normer och rutiner. Det empiriska underlaget kopplat till arbetstid illustrerar hur samtalen i fokusgrupperna berörde den instrumentella, rent mekaniska, hanteringen av arbetstiden, dess omfattning och när på dygnet/veckan arbetstiden förläggs. Utifrån chefernas berättelser, där arbete på kvällar och helger beskrivs i termer av avvikelser, framträder att såväl medarbetare som chefer ser arbetsveckan måndag-fredag under dagtid som en norm för de anställda. Detta ska dock balanseras med de ideellas behov av tillgänglighet, vilket oftast innebär kvällar och helger. Gränskontrollen försvåras av att det ”alltid går att göra mer” och att behoven hos målgruppen uppfattas som ändlösa.

När arbetstagare i högre grad tillåts bestämma när och var arbetet ska utföras blir frågan om vad som utgör en rollkonflikt mellan arbete och privatliv också en mer aktuell fråga för chefen. Exempelen från fokusgrupperna tyder på en medvetenhet om svårigheten i att skapa förutsättningar för gränskontroll mellan arbete och privatliv. Genom att reglera och kontrollera tiden kan cheferna i rollen som gränsvakt ta ansvar för det tvingande regelverket i form av arbetstidslag och föreskrifter. Tiden kan ses som en tydlig och stark gräns och kan förstås som ett verktyg för gränsvakterna. Cheferna tycks i någon mån också för egen del vilja hålla fast vid tiden som verktyg för gränskontroll. När det går att visa hur mycket man arbetat kan det användas som motiv till eventuell frånvaro i olika sammanhang. Givet vad som framkommer i nästa avsnitt om gränser för prestation, där cheferna ger uttryck för att det är svårt att veta när de gjort något tillräckligt bra, kan tiden också ses som ett sätt att gränssätta prestationen.

6.2 Gränser för prestationen

Vid målstyrd arbetstid utgör målen en form av gräns för prestationen. För att kunna lyckas med målstyrd arbetstid krävs att det finns en gemensam bild av den förväntade måluppfyllnaden. Forskning visar att det annars är risk att medarbetarna skapar mål och utformar sina roller utifrån egna preferenser i stället för organisationens mål (Bolman &



Deal 2019). Under fokusgrupperna framkommer olika exempel på hur cheferna jobbat för att sätta tydliga mål på gruppnivå och styra utifrån dem.

Vi har en ganska stark morot med. Vi sätter gemensamma mål varje år som vi reviderar en gång i kvartalet. Och är de uppfyllda per 30 november så är man ledig från 23 december till 1 januari utan att ta semester. Så vi jobbar ju stenhårt med våra mål hela tiden för att ha en gruppgemenskap. Vi sitter på så många olika ställen. Det är flera som sitter själva ... så att vi jobbar mycket digitalt och därför är det viktigt att ha en gemensam målbild. - Fokusgrupp 3

Det var inte att du måste vara ute och värva på kvällarna utan du behöver ju det för att du ska nå våra mål och det har vi kommit överens om gemensamt och det är väl också då vi satt väldigt tydliga kvantitativa mål och det fick styra. Min upplevelse av att jobba på många andra arbetsplatser annars är att man inte har tydliga mål. Och då faller ju det där för då kan jag göra hur mycket som helst. - Fokusgrupp 2

Målen bildar en gemensam utgångspunkt för att avgöra vilka arbetsinsatser som är prioriterade och kan samtidigt fungera kulturförstärkande i vilka beteenden som leder till måluppfyllnad [jämför måste och behöver]. Tidigare forskning visar att flexibla arbeten kräver förmåga till medveten kontroll av tankar, känslor och beteenden mot ett framtida mål (Hansson 2004). Medarbetarna behöver ges förutsättningar och stöd för att kunna utveckla den självförvaltande kompetens som krävs för detta. Cheferna i studien arbetar bland annat med individuella avstämningar av hur medarbetarna har uppfattat målen och med att diskutera medarbetarnas egna förväntningar i relation till chefernas.

Vi har avstämningar en gång i veckan individuellt och då ställer jag frågan så här. Hur känns din belastning just nu? Är du på banan eller liksom? Ja, jag måste hinna det här och det här och det här. Okej, fast måste du det, vad av det här måste du göra den här veckan och vad kan du skjuta på? Att vi hela tiden har den diskussionen. För det märker jag ofta att. Ja, men som sagt att de har högre förväntningar på sig själva än vad jag tycker liksom är rimligt. - Fokusgrupp 4

... att man jobbar både med det här utbildande i att förstå vad innebär gränserna för det du ska göra? Vad är våra förväntningar och om det går ut över det att man verkligen får ta ett samtal kring, hur gör vi? Hur gör vi då? - Fokusgrupp 4

Målstyrd arbetstid innebär att medarbetarna ges frihet att själva förlägga arbetstiden utifrån övergripande normativt styrande mål. Cheferna stöttar den självförvaltande kompetensen genom regelbundet avsatt tid för reflektion kring arbetets gränser och tolkningen av måluppfyllnad. På detta sätt uppmärksammar cheferna de psykologiska



gränserna för arbetet. Målstyrning som arbetstidsmodell kräver dock fortsatt att chefer tar sitt lagstadgade ansvar för att säkerställa att medarbetarna inte arbetar ohälsosamt mycket. En av cheferna beskriver att de i stället för att kontrollera arbetstid per vecka har utarbetat en policy för när arbetstid stäms av.

Vi hade skrivning om under 32,5 timmar eller över 42,5 timmar under en längre period. Då behöver samtal med chef tas, alltså så att man inte jobbar för mycket för länge eller jobbar för lite för länge, för då är det ju någonting som är fel med målen.

- Fokusgrupp 3

Chefernas exempel indikerar att de jobbar med regelbundna avstämningar och feedback för sina medarbetare, men de önskar själva mer konkret feedback och samtal kring måluppfyllnad från sina uppdragsgivare. Chefens egen gränskontroll beskrivs som en utmaning då tillgängligheten för ideella och anställda spelar in för hur väl de lyckas i sin roll samtidigt som målen inte alltid är kvantitativt mätbara. Det väcker frågan när något gjorts tillräckligt bra? I en fokusgrupp uttrycks det att cheferna ofta får samma reaktion från sin arbetsledare oavsett om de ägnat en timme åt en uppgift eller en vecka.

Jag kände också att jag ganska mycket emellanåt hade för mycket tillit, alltså på något sätt att jag blev liksom nästan aldrig ifrågasatt eller utmanad heller ... det tog mig inte många månader innan jag var, vad ska man säga, mest kompetent i organisationen utifrån att jag hade lagt mest tid på det. Så jag upplevde den här avsaknaden av att bli ifrågasatt - att bli utmanad. Det skapade ju en situation där jag aldrig hade riktigt ordentliga referensramar för när det egentligen är tillräckligt. När är det egentligen bra.

- Fokusgrupp 2

Om detta citat läses tillsammans med chefernas egna exempel på hur de stöttar sina medarbetare kan det tolkas som att behovet består av ett forum för att stämma av, och delvis utmana, förväntningar och prioriteringar. Ett stöd för att hantera de psykologiska gränserna för arbetet. Att ha en ordförande eller arbetsledare som är insatt i vad chefer gör i sitt uppdrag är dock ingenting som cheferna generellt sett tycks förvänta sig vilket kan illustreras med följande citat som också berör sårbarheten när chefer mår dåligt.

Gud, hur låter det här, men jag räknar med att jag har bättre koll på vad vi behöver göra på kansliet än vad arbetsledaren [ordföranden] gör och därför så blev det ett problem när jag fick väldigt stora problem med stress för några år sedan för då hade jag ingen riktigt att luta mig emot och den personen var ju inte heller insatt i exakt vad jag jobbar med. Då blir det svårare liksom. Men jag ser inte heller hur det ska vara möjligt att den person som är utsedd till arbetsledare nu som jobbar som lärare, har småbarn och begränsad



ideell tid. Hur ska den kunna vara inne i det som jag är inne i hela tiden?

- Fokusgrupp 3

Samtidigt lyfts en delvis motstående bild där förtroendevalda på grund av arvodering eller en mer flexibel livssituation ibland kan ha mer tid till sitt förfogande. Det upplevs dock inte nödvändigtvis som positivt för chefen ur ett gränssättningsperspektiv.

Jag tänker att en jättestor förutsättning för personer i generalsekreterarrollen generellt är att ha en ordförande som är. Ja, men som inte förväntar sig samma sak av en som den kanske förväntar sig av sig själv ... vissa [ordföranden] går ju in så här, jag har ett år på mig att som ni säger "rädda världen" och då kommer jag lägga all min möjliga tid.

- Fokusgrupp 2

Cheferna indikerar att ordförandens förutsättningar för tillgänglighet och hur den hanteras spelar roll för den egna rollen som chef. För den ideella arbetsledningen utgör tidpunkten fram till nästa styrelseval en tydlig gräns att förhålla sig till för när deras prestation kommer att mätas. Anställda kan däremot ha en tjänst utan bortre tidsgräns. Dessa olika förutsättningar kan påverka de anställda och ideellas prioriteringar vad gäller gränser, såväl de tidsmässiga och temporala som vad som ska presteras.

Sammanfattning gränser för prestationen

Sammantaget visar empirin kopplat till gränser för prestation att det är centralt med en delad bild av den förväntade måluppfyllnaden för att möjliggöra gränskontroll. Cheferna har delat exempel på hur de på olika sätt arbetar för att tydliggöra målen och låta dem vara vägledande i arbetet. De talar om vikten av att stämna av att målen är rimliga och att det finns en delad bild av vad som utgör måluppfyllelse för att det ska vara möjligt att sätta gränser mellan arbetsliv och privatliv.

Organisationens och de ideellas behov behöver vara vägledande för att målen ska kunna uppfyllas, men det beskrivs samtidigt som en balansgång för att medarbetarna ska kunna sätta gränser. Tvingande och normativa regler opererar samtidigt när förståelse skapas kring ett fenomen. Utöver att styra mot organisationens normativa mål behöver chefen också säkerställa att organisationen uppfattas som en professionell arbetsgivare som följer lagar och regler. De tvingande reglerna kan vara lättare att direkt skapa en gemensam förståelse kring då de är sammankopplade med olika typer av sanktioner. Det tyder på vikten av att ägna mer tid åt att diskutera de normer som styr organisationens måluppfyllnad. Att fokusgrupperna beskriver en upplevd känsla av att det alltid går att göra mer indikerar att chefs/arbetsledarens tillgänglighet för normativa samtal om vad



som strategiskt är mest relevant utgör ett värdefullt och centralt stöd för att möjliggöra gränskontroll inom ideell sektor för såväl medarbetare som chefer.

6.3 Gränser för rollen

De anställda, ideella och de förtroendevalda styrelseledamöterna arbetar tillsammans för att organisationen ska nå sina mål. De olika rollernas förutsättningar skiljer sig dock åt både i form av vem som ansvarar för vad och kopplat till vilka regler och normer som styr arbetsinsatsen. Vilka arbetsuppgifter som ska utföras av ideella respektive vad som ska göras av anställda är en normativ diskussion som är närvarande i många ideella organisationer vilket Welander (2013) problematiserar i sin ledningsmodell för ideell sektor som beskrivs under tidigare forskning.

Det som kan vara svårt är inte kanske så mycket för oss på kansliet, utan i mötet med personer där man går bredvid varandra och jobbar och några jobbar ideellt och någon har betalt ... och det kan vara lite klurigt ibland när man får en förväntan från dem att "borde inte du göra det här på din fritid?"

- Fokusgrupp 3

Det är inte självklart vad anställda respektive förtroendevalda ska göra i ideella organisationer vilket kan liknas vid gränslandet i Campbell Clarks (2000) gränsteori. De delvis rörliga gränserna för vem som gör vad utgör en förhandlingsbar gräns mellan den ideella och professionella domänen. Cheferna förmedlar att det kan uppstå utmaningar när de förtroendevalda inte tar ansvar för de arbetsuppgifter som normativt åligger dem.

Jag är helt förundrad över bristen på ansvarstagande. Ursäkta, nu är jag jättekrass, men det gör det ju jättesvårt för mig att jobba och för mina medarbetare att utföra ett arbete när man inte får återkoppling och när det inte händer någonting. Det är som ropa i rymden brukar jag säga ibland. Det tycker jag också är en form av gränssättning, fast åt andra hållet, att jag måste kunna förvänta mig någonting av min styrelse.

- Fokusgrupp 1

Vi står inför en ganska stor omorganisering här nu och styrelsen vill dra ner ... och det är precis det här. Ja, men det ska vi göra själva, säger styrelsen. Och då blir det så här, ja, men ni gör ju inte det idag när vi är fler som jobbar och kan liksom ta hand om det som inte blir gjort. Hur ska ni då kunna göra det när vi inte är så många som då inte kan [hinna]?

- Fokusgrupp 1

Enligt den normativa styrmodellen i ideell sektor väger styrelsens beslut tungt och chefens inflytande och mandat vad gäller verksamhetsplan och budget kan variera. Detta kan, som illustreras i citaten, leda till dilemman för chefen. Det kan vara svårt att avgöra



när en kliver för långt över gränsen för sitt mandat i rollen som anställd. Å ena sidan har chefen makt utifrån sin roll som chef samtidigt som hen måste förstå den ideella kulturen i den aktuella organisationen och hur det påverkar möjligheten att fatta egna beslut. En specifik utmaning i ideell sektor är att anställda många gånger har ett privat ideellt engagemang i samma organisation. Flexibla gränser för rollen i kombination med ett privat ideellt engagemang i samma organisation kan upplevas gränslöst och påverka möjligheten att segmentera arbetsliv och privatliv för den som har en sådan preferens.

... när träder min egen aktivism in, i professionalismen? Vilket gör att det här med gränssättning typ inte ens existerar, för man har så svårt själv att utvärdera vad är en gräns. För det går in så mycket i det. - Fokusgrupp 3

... jag tycker om jobbet så mycket, jag tänker att allt vi gör är jätteviktigt, så då när någonting inte går så bra eller om jag är stressad med jobbet så blir det väldigt lätt in i mitt privatliv också, typ att det är svårt att sova eller så och det ... har jag aldrig haft tidigare i studier eller i arbetslivet. - Fokusgrupp 1

Så där [som ideell] var det också så här liksom inget tak, ingen botten. Jag jobbade jämt och ständigt och så vidare och att gå från förtroendevald till att vara tjänsteperson och typ regleras här. Ja, även arbetsmiljölag alltså. Det tog typ ett år att ens liksom göra den förflyttningen rent mentalt. - Fokusgrupp 3

Att vara anställd och samtidigt ha en ideell roll kan tolkas som utmanande kopplat till individens psykologiska gränssättning. Individerna behöver skapa egna regler för vilka tankar, beteenden och känslor som är lämpliga för arbetslivet respektive privatlivet. Detta kan vara särskilt utmanande när domänerna sammanfaller och de beteendemässiga reglerna kan behöva skilja sig beroende på vilken roll en för närvarande agerar utifrån.

De psykologiska reglerna sätts dock inte i ett vacuum utan förhandlas i relation till chef, kollegor, familj och andra ideella. Att anställda och ideella i sina roller har olika normer att förhålla sig till kan skapa utmanande situationer vid gemensamma aktiviteter, exempelvis när anställda som får betalt behöver förhålla sig till arbetstidslagen medan de ideella kan jobba på hur mycket som helst.

När vi har läger till exempel, då måste de anställda gå och lägga sig och sluta sitt pass medan de ideella kan ju egentligen fortsätta och där kan det ibland också bli såhär att jaha försvinner den nu, men vi har ju massa [kvar att göra]. Så det är också så där att man hela tiden måste prata om och säga att vi har andra lagar att förhålla oss till. Det betyder inte att ni ska jobba ihjäl er för det, men vi har lagar liksom.

- Fokusgrupp 1



Normen för anställda är vidare att jobba på dagtid medan ideella främst utför sina uppdrag på kvällar och helger. Detta medför att kommunikation från ideella till anställda kan komma att ske på tidpunkter när det inte är norm för anställda att jobba. När det kommer till plattformar som organisationen äger har chefen till viss del tekniska möjligheter att styra över dessa vilket behandlas under avsnittet att leda gränssättning. Däremot lyfts att det upplevs utmanande när arbetsvardagen tränger igenom gränsen mot privatlivets sociala plattformar som chefen inte har inflytande över.

De [fältpersonalen] upplever ju definitivt den här utmaningen att liksom hur ska man möta sin egen verklighet, där man kanske vill styra till kontorstider och gärna typ mejl och så där eller ha formella möten, till typ många unga som vill höras kvällar och helger och kanske typ helst på Snapchat istället för att skicka ett torrt och tråkigt mail eller så där.

- Fokusgrupp 4

... jag får jobba på ett väldigt annorlunda sätt, för det är ju typ omöjligt att få tag i styrelsen via mejl. Alltså, jag vet inte om de vet hur man använder det så att det är ju liksom Messenger eller någonting sånt där man liksom från början fick styra upp, men jag vill inte vara med i eran chattgrupp alltså för fun.

- Fokusgrupp 1

Chefernas berättelser indikerar att närvaro på sociala medier kan underlätta kontakten med de ideella och därmed arbetet. Om privata konton nyttjas minskar det dock barriären mellan arbete och fritid. För den som föredrar segmentering riskerar arbetet då att tränga igenom den föredragna gränsen mot privatlivet. Privata sociala medier utgör därmed ett forum som de anställda kan behöva förhålla sig till i sin arbetsroll, men som chefen inte har inflytande eller kontroll över.

Sammanfattning gränser för rollen

Sammantaget förmedlar fokusgrupperna att arbetsfördelning mellan anställda och ideella kan vara utmanande. Det handlar dels om att tydliggöra vilka uppgifter som ingår i vilka roller, dels om att hantera när ideella inte tar ansvar för de frågor de rent normativt ska ansvara för. Att vara både ideell och anställd i samma organisation beskrivs som problematiskt när det kommer till den psykologiska gränssättningen mellan arbetsliv och privatliv. Likaså kan det vara en utmaning att avgöra hur mycket en som anställd ska anpassa sig till de ideellas förutsättningar när det kommer till samarbete och kommunikation. De skilda regler och normer som styr arbetsinsatsen hos ideella och anställda påverkar samarbetet dem emellan vilket kan få betydelse för medarbetarnas



upplevda gränskontroll. Det finns en grundläggande logik inom idépolitiskt styrda organisationer där de förtroendevalda står över anställda rent hierarkiskt. Sådana tendenser kan få medarbetarna att uppfatta en förväntan om att de bör integrera arbetsliv och privatliv mer än vad de själva önskar, något som Mellner et. al. (2021) menar kan påverka upplevelsen av gränskontroll. Samtidigt är det värt att lyfta perspektivet att preferensen integrering eller det faktum att medarbetare också kan ha ideella roller i organisationen inte behöver utgöra ett problem. Enligt gränsteorin har gränsöverskridare som är centrala deltagare i en domän mer gränskontroll (Campbell Clark 2000). Här antas att anställda blir centrala deltagare när organisationen hjälper dem att internalisera domänens kultur, utveckla kunskap i sina jobb, när de får kontakt med de som redan har centralt medlemskap och när de får ansvar som de personligen kan identifiera sig med. I ideell sektor kan det antas att processen att bli en central deltagare också involverar förståelsen för organisationens ideella kultur och kontakt med de ideella som verkar där.

6.4 Att leda gränssättning

Cheferna har i egenskap av gränsvakter mellan arbetsdomänen och privatlivet en viktig roll att fylla för att möjliggöra gränskontroll. Som arbetsgivarens företrädare har chefen mandat att bestämma eller tolka riktlinjer och policys och de har därmed en normerande påverkan vad gäller privatlivets och arbetsdomänens grad av integrering. Chefernas samtal under fokusgrupperna tyder på en stor medvetenhet kring utmaningarna med gränssättning i sektorn. Samtidigt lyfts reflektioner kring att dessa farhågor kanske tillåts ta för stor plats.

Det finns ändå ett mantra som grundar sig i någon form av rädsla upplever jag. Att hela tiden övervaka, vara försiktiga, kolla på så vi inte jobbar för mycket, att är det OK nu, har jag tillräckligt med återhämtning, har jag jobbat för mycket, har jag jobbat för lite, den här lite oron över det. Upplever jag allt som oftast... Vi har en väldigt bra, vi har en sund arbetsplats där vi har belägg på det i medarbetarundersökningar och så vidare. Att vi har det nästan lite väl bra kanske.

- Fokusgrupp 2

Det tycks finnas en medvetenhet om riskerna för att arbetet kan leda till ohälsa som fokusgrupperna indikerar att man ofta hanterar med ett stort fokus på arbetstidens förläggning. Cheferna beskriver olika insatser som de gjort på gruppnivå i syfte att främja medarbetarnas gränskontroll. En sådan insats handlar om att kunna styra flödet av kommunikation där cheferna beskriver att de velat påverka arbetsplatsens kultur



och normer kring förväntad närvaro för att tydliggöra att det ska vara möjligt att segmentera arbetsliv och privatliv.

... jag har också sagt så här om du väljer att jobba sent en kväll så kan inte du skicka ett mejl till en kollega bara för att du råkar sitta där och då. Då får du schemalägga mejlet alltså. Det handlar om att upprätthålla någon form av liksom ansikte utåt också gentemot sina närmaste kollegor ...

- Fokusgrupp 3

Vi har som regel att man inte skickar mejl på kvällen ... efter 17... Då är de schemalagda nästa dag. Och vi har verkligen sett till att alla våra system påminner om det här och det är ju en så här fantastisk grej, men ... jag var ju tvungen att lära mig massa konstiga IT system på sätt som jag aldrig hade lärt mig i någon annan organisation. För det hade funnits någon IT människa som hade gjort det åt mig, liksom så att det är ju det som jag kan tycka är svårt också. När kan jag säga att jag behöver ta in en extern part för att få hjälp för att det kommer påverka organisationen positivt?

- Fokusgrupp 3

Dessa uttalanden kan tolkas utifrån den övergripande diskursen i samhället där balans ofta beskrivs i termer av två separata vågskålar där individen bör sträva efter jämvikt. Vi menar att det finns en grundläggande professionell idealitet där balans kopplas samman med segmentering snarare än integrering. Genom att nyttja tekniska inställningar kan cheferna förstärka barriären mellan arbetsliv och privatliv vilket kan få dem att framstå som professionella arbetsgivare. Samtidigt som cheferna gör insatser för att tydliggöra vikten av att kunna segmentera arbetsliv och privatliv lyfts en dubbeltydighet. Några chefer reflekterar självkritiskt över att de premierat medarbetare som väljer integrering genom beröm och löneförhöjningar, vilket kan tolkas som dubbelmoral givet de signaler de säger sig vilja förmedla om möjligheten att segmentera arbetsliv och privatliv.

Om jag ska vara lite ärlig, så hur bemöts det då så från oss som chefer? Jag kanske att det är lite dubbla budskap i vad vi ger för [signaler] ... det är en person som fick procentuellt tror jag den högsta löneförhöjningen när vi hade lönerevision, bland de högsta i alla fall och någon som vi verkligen liksom. Berömmar på många sätt ... det här är ju liksom vår stjärna bland fältpersonalen. Och det är klart att vi inte tycker det bara för att hen jobbar många timmar ... det är också för att hen är väldigt engagerad. Hen levererar mycket kvalitet, lyfter hela gruppen och så vidare, men ...

- Fokusgrupp 4

På temat dubbla budskap så lyfter cheferna flera exempel på hur deras egna förutsättningar i chefsrollen inte tycks möjliggöra en preferens för segmentering av arbetsliv och privatliv.



Jag har ganska tydliga regler kring eller uppmaningar kring så här om det blir komptimmar liksom att man ska ta ut dem senast veckan efter och absolut senast samma månad. Men jag sitter själv på enorma mängder av de där timmarna som jag tänker att jag ska ta ut någon gång så att det är ju också. Men det är på något sätt mitt eget val men däremot utåt sett, alltså både för medarbetarnas skull och för de som de som möter oss så behöver det vara tydligt

- Fokusgrupp 3

Jag har ju alltid min arbetstelefon på mig på semestern, alltså. Jag vet inte om jag har varit ledig någon gång under mina typ nästan 4 år.

- Fokusgrupp 3

Mitt äldsta barn är 5,5 år, men det är för 2 månader sedan som jag lärde mig hur man ansöker om vab på Försäkringskassan. För det är inte det att mina barn inte varit sjuka innan, men det har bara inte varit någon poäng i att ta ut någon vab för att jag har ändå haft arbete som liksom måste tas igen på något sätt annars ändå.

- Fokusgrupp 2

Dessa berättelser tyder på att det i alla fall periodvis uppfattas som svårt att segmentera arbetsliv och privatliv som chef inom ideell sektor. Det kan leda till en upplevelse av inkongruens för den chef som föredrar segmentering. Trots att cheferna jobbar aktivt för att möjliggöra för medarbetarna att separera arbetsliv och privatliv tycks de alltså själva ha svårt att välja gränspreferens. Här är det värt att återkoppla till forskningen av Mellner et. al. (2021) som visar att det finns två sätt att vara inkongruent på, det vill säga när föredragen barriär och faktisk barriär mellan arbetsliv och privatliv inte stämmer överens. Cheferna kan behöva fundera på hur de förhåller sig till medarbetare som föredrar integrering och hur dessa medarbetare kan uppfatta dubbeltydigheten i de fall där chefen utformar policys för personalen utifrån en idealitet om segmentering, men själv integrerar arbetsliv och privatliv.

Sammanfattning att leda gränssättning

Anställda och ideella samarbetar regelbundet i sektorn, men verkar under skilda normer och förutsättningar där de ideella oftare har svårare att vara tillgängliga dagtid. Cheferna i fokusgrupperna ger exempel på hur de infört tvingande regler/styrning för att säkerställa att arbetet inte ska tränga igenom medarbetarnas egna uppsatta gränser. Tidsinställda mejl kan ses som ett sätt att tydliggöra att det inte finns en förväntan om att jobba gränslöst och kan vara ett sätt för arbetsgivaren att klargöra att det ska vara möjligt att segmentera arbetsliv och privatliv. Samtidigt kan det finnas individer som föredrar att integrera arbetsliv och privatliv som möjligtvis kan uppleva att förutsättningarna för detta försvåras



vid ett starkt normativt fokus på segmentering. Cheferna i fokusgrupperna indikerar ett behov av att integrera arbete och privatliv för att klara av att fullfölja sina uppdrag. Grönlund (2004) visar i sin forskning att en avsaknad av flexibilitet kan öka risken för konflikt mellan arbetsliv och privatliv för chefer, men också för den som har stort ansvar för hem och familj. Det torde därför finnas fler medarbetare än chefen som har behov av mer flexibla gränser vad gäller var och när arbete utförs.



7. Slutsatser

7.1 Hur kan vi förstå balansskapande mellan arbets- och privatliv inom ideella barn- och ungdomsorganisationer?

Cheferna beskriver en idealitet där man vill vara en professionell arbetsgivare i betydelsen att det ska vara möjligt att segmentera jobb och privatliv, men att den utmanas av den ideella organisationens särart som premierar integrering. I det empiriska materialet framstår det som en särskild utmaning att hantera gränssättning när medarbetare också är ideella i samma organisation, något som kan förklaras av de skilda regler och normer som styr arbetsinsatsen hos ideella och anställda. Samtidigt blir anställda enligt gränsteorin centrala deltagare när organisationen hjälper dem att internalisera domänens kultur, utveckla kunskap i sina jobb, när de får kontakt med de som redan har centrala medlemskap och när de får ansvar som de personligen kan identifiera sig med. Det centrala medlemskapet antas då ge verktyg för att de på egen hand ska kunna öka balansen mellan arbete och privatliv. Det betyder att de anställda behöver förstå och kunna förhålla sig till såväl domänens ideella kultur som den professionella. Utifrån vad fokusgrupperna förmedlar finns det i ideell sektor en idealitet där jobbet i viss mån förväntas ses som något mer än ett jobb som förstärker de gränslösa tendenserna mellan arbetsliv och privatliv. Medvetenheten om denna idealitet och risken att gränslösheten i kombination med ett stort ideellt engagemang kan leda till ohälsa kan möjligtvis förklara fokusgruppernas stora fokus på att skapa förutsättningar för att segmentera arbetsliv och privatliv.

7.2 Vilka faktorer upplever chefer inom ideella barn- och ungdomsorganisationer påverkar gränssättningen mellan arbetsliv och privatliv?

Sammanfattningsvis visar det empiriska materialet att det finns flera faktorer som påverkar medarbetares gränssättning mellan arbete och privatliv. Utöver de fysiska och temporala gränserna har den här studien identifierat två psykologiska gränser som är relevanta för att skapa gränskontroll i ideell sektor, närmare bestämt gränser för prestationen och gränser för rollen. Arbetad tid kan ses som en stark gräns då tid är ett intersubjektivt fenomen, en timma är alltid en timma. Vad som utgör en fullgod arbetsinsats för en roll utgör däremot en mer subjektiv och därmed flexibel gräns som medarbetarna kan behöva chefens stöd att tydliggöra.



8. Diskussion och studiens praktiska implikationer

8.1 Diskussion

Studien har fokuserat på de sociala relationer och normer som skapar och upprätthåller gränser mellan arbetsliv och privatliv inom ideella barn- och ungdomsorganisationer. Vi reflekterar över hur det kommer sig att tiden är central i många av chefernas berättelser samtidigt som de förmedlar att de övergått till att styra mot mål. Är det, som en deltagare uttrycker det, medarbetarna som vill bli kontrollerade tidsmässigt eller kan det vara så att det som rapporteras och följs upp fortfarande till stor del är kopplat till tid? Det är lätt att fokusera på tiden då den syns och utifrån det lagstadgade ansvaret är det också ett uppdrag för chefen att motverka ohälsosam förläggning av arbetstiden. Frågan är om det kan vara hjälpsamt att tona ner betydelsen av tid som gräns och fokusera mer kraft på gränser för prestation och gränser för roll. Resultatet i denna studie tyder på att det kunde vara värdefullt för den som vill stödja medarbetarnas gränskontroll i ideell sektor.

Cheferna förmedlar själva en upplevelse av att inte veta när arbetet gjorts tillräckligt bra och att det alltid går att göra mer. Det är inte osannolikt att tro att en del chefer givet detta tampas med oklarheten i om de gjort tillräckligt för att stödja medarbetarnas gränssättning. Samtidigt kan de inte ändra på de grundläggande förutsättningarna i sektorn. Ideell sektors kärna utgörs av en stor mängd frivilliga insatser från individer som balanserar sina uppdrag på tiden som finns över efter arbete och familj. Cheferna behöver hitta strategier för att förhålla sig till idealiteten inom sektorn och det delvis motstående idealet om vad som uppfattas som professionellt som arbetsgivare.

8.2 Begränsningar och förslag för framtida forskning

Resultatet av studien visar på en medvetenhet om sektorns utmaningar där cheferna som ingått i fokusgrupperna har delat med sig av olika policy-initiativ för att stödja gränssättning. De chefer som ingår i studien är dock med ett undantag erfarna i den mån att de haft några år på sig att skaffa sig erfarenhet och justera sina arbetssätt. Vi frågar oss om studien hade visat på liknande resultat om deltagarna varit i början av sin chefskarriär. Vad gäller vidare studier vore det intressant att studera policy i relation till hur den upplevs av medarbetarna. En intressant fråga är hur överförbara dessa policyinitiativ är i transitionen mellan chefer. Då många arbetsgivare i den ideella sektorn är små går det att anta att chefen är bärare av många rutiner och att deras institutionella referensramar påverkar hur de hanterar utmaningarna med gränssättning inom sektorn.



Det vore därför intressant att undersöka medarbetarnas upplevda gränskontroll och hur denna påverkas av chefsbyten.

8.3 Praktiska implikationer

Gränslandet mellan rollen som anställd och ideell beskrivs av fokusgrupperna som en av sektorns stora utmaningar. Här gör chefen i rollen som gränsvakt olika typer av insatser för att skapa en kultur där det ska vara möjligt för medarbetarna att utöva gränskontroll i spänningsfältet mellan sektorns normer om idealitet och professionalitet. Studien ger praktiska implikationer till organisationer inom ideell sektor som arbetar med målstyrd arbetstid genom att belysa två faktorer i form av psykologiska gränser som kan påverka medarbetarnas gränskontroll, nämligen gränser för rollen och gränser för prestationen.

Studien indikerar att cheferna inom sektorn arbetar medvetet för att det ska vara möjligt att segmentera arbetsliv och privatliv. Vi som författare lyfter en farhåga att ett för ensidigt fokus på segmentering kan riskera att få en negativ påverkan för de medarbetare som har en preferens för att integrera arbetsliv och privatliv. Chefer inom ideell sektor kan särskilt behöva fundera på hur de förhåller sig till medarbetare som föredrar integrering och hur dessa medarbetare kan uppfatta dubbeltydigheten i de fall där chefen utformar personalpolicys utifrån en idealitet om segmentering, men själv integrerar arbetsliv och privatliv.



9. Referenser

AFS 2015:4. *Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2018). *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Stockholm: Liber AB.

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. and Lundberg, U. (2011). *Work without Boundaries: Psychological Perspectives on the New Working Life*. Chichester: John Wiley & Sons.

Antman, M. (2021). *Att vara chef i ideella organisationer – En kvalitativ studie om ledarskap, makt, värderingar och politisk styrning*. [Magisteruppsats]. Högskolan Väst.

Aronsson, G. (2018). Gränslöst arbete: En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv. Gillberg, N., Kecklund, G., Ljungberg, J., Mellner, C., Toivanen, S., Aronsson, G. (red.) *Gränslöst arbete - introduktion*. Stockholm: Arbetsmiljöverket, ss. 11–22.

Bolagsverket (2023). Lagar för ideell förening.
<https://www.bolagsverket.se/forening/ideellforening/lagarforideellforening> [2023-05-16]

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Uppl 5. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl 3. Stockholm: Liber.

Campbell Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), ss. 747–770.

Chesley, N. (2014). Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress. *Work, employment and society*. 28(4) ss. 589–610.

Derakshande-Tomadj, B. (2019). *Måste du vara idealist för att jobba i ideell sektor?*
<https://akademssr.se/post/maste-du-vara-idealist-att-jobba-i-ideell-sektor> [2023-05-18]



- Derks D., van Duin D., Tims M. & Bakker A.B. (2015) Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 88(1) ss. 155-177.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. Stockholm: Liber.
- Franco, L.A. (2019). Organizing the precariat: the fight to build and sustain fast food worker power. *Critical Sociology*. 45(4–5), ss. 517–531.
- Fremia (2021). *Starkt och tydligt avtal – ett kliv framåt för civilsamhället*. <https://www.fremia.se/nyhetsrum/nyheter/2021/nytt-avtal-for-civilsamhallet/> [2023-05-19]
- Gombert, L., Konze, A.-K., Rivkin, W. & Schmidt, K.-H. (2018). Protect Your Sleep When Work is Calling: How Work-Related Smartphone Use During Non-Work Time and Sleep Quality Impact Next-Day Self-Control Processes at Work. *International journal of environmental research and public health*, 15 (8).
doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph15081757>
- Grönlund, A. (2004). Flexibilitet eller friktion?: om inflytande över arbetstiden och konflikten mellan arbete och familj. *Sociologisk forskning*, 2004, 41(1), ss. 35–54. doi: <https://doi.org/10.37062/sf.41.19360>.
- Gullstrand, D. & Brännebo, T. (2013). *Jobbet alltid närvarande – en studie om tjänstemännens gränslösa arbetsliv*. Stockholm: Unionen.
- Hanson, M. (2004). *Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet.
- Hassard, J. & Morris, J. (2022) The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *Human relations*, 75(9), ss. 1647–1678.



- Ideell Arena (2020). *Proffsig het och professionalisering i civilsamhället ett viktigt ämne?* <https://www.ideellarena.se/wp-content/uploads/2021/09/proffsig het-och-professionalisering-i-civilsamhallet.pdf> [2023-05-22]
- Kossek EE. (2016) Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*. 45(3) ss. 258-270.
- Langfred, C.W. & Rockmann, K. W. (2016). The Push and Pull of Autonomy: The Tension Between Individual Autonomy and Organizational Control in Knowledge Work. *Group & organization management*, 41(5), ss. 629–657.
- LSU 2023. Våra medlemmar. <https://lsu.se/medlem/> [2023-02-16]
- Mellner, C., Aronsson, G., Kecklund, G. (2014). Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-life Balance among Full-time Employed Professionals in Knowledge-intensive, Flexible Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4) ss. 1-17.
- 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) ss. 146–164.
- Mellner, C. (2018). Gränslöst arbete: En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv. Gillberg, N., Kecklund, G., Ljungberg, J., Mellner, C., Toivanen, S., Aronsson, G. (red.) *Gränslöst arbete - introduktion*. Stockholm: Arbetsmiljöverket, ss. 37–46
- Mellner, C., Peters, P., Dragt, M. J. & Toivanen, S. (2021). Predicting Work-Life Conflict: Types and Levels of Enacted and Preferred Work-Nonwork Boundary (In)Congruence and Perceived Boundary Control. *Frontiers in psychology*. Vol.12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.772537
- Modell, S., Grönlund, A. (2007). *Outcome-Based Performance Management*. Public Performance & Management Review, 31(2), ss. 275–288. doi: 10.2753/PMR1530-9576310206.
- Nippert-Eng, C. (1996). *Home and work*. Chicago: University of Chicago Press.



Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Rosengren, C. (2009). *Arbetstidens symbolvärde: om historisk kontinuitet och förändring i synen på arbetstid samt normers inverkan på arbetstidens gestaltning*. Diss. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.

Ruppel, C. P., Gong, B. & Tworoger, L. C. (2013). Using Communication Choices as a Boundary-Management Strategy: How Choices of Communication Media Affect the Work–Life Balance of Teleworkers in a Global Virtual Team. *Journal of business and technical communication*, 27(4), ss. 436–471.

doi: <https://doi-org.proxy.lnu.se/10.1177/10506519134909>

SCB. (2022). *Det civila samhället 2020*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/naringsverksamhet/naringslivets-struktur/civila-samhallet/> [2023-03-23].

Siegert, S. & Löwstedt, J. (2019). Online boundary work tactics: an affordance perspective. *New technology, work, and employment*, 34(1), ss. 18–36.

Suntarbetsliv (2023). *Jobba hemifrån - så sätter du gränser mellan jobb och fritid*. <https://www.suntarbetsliv.se/forskning/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/jobba-hemifran-sa-satter-du-granser-mellan-jobb-och-fritid/> [2023-03-16]

Tengblad, S. (2006). *Aktörer och institutionell teori*. <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/2982/2006-10.pdf;jsessionid=9A00B7EEF618646F3BD9D7C7257B90FA?sequence=1> [2023-05-18]

Unionen (2016). *Anställd i civilsamhället*. https://www.unionen.se/sites/default/files/files/anstalld_civilsamhallet_2536.pdf [2023-05-12]

Welanders, J. (2013) *Idéburen chef*. Stockholm: Idealistas förlag.

Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.



10. Appendix 1: Inbjudan och samtyckesbrev

10.1 Information anmälan fokusgruppsintervju

Vi är två studenter vid Linnéuniversitetet som skriver en uppsats som del av våra studier i programmet Ledarskap och Organisation. Vi har valt att undersöka gränssättning mellan arbetsliv och privatliv inom ideella barn- och ungdomsorganisationer i Sverige. Syftet med studien är att bidra till ökad förståelse och kunskap om chefers utövande av gränssättning mellan arbetsliv och privatliv och deras förutsättningar att stötta medarbetarnas gränssättning.

Vi hoppas att du kan tänka dig att delta i en fokusgruppsintervju och diskutera dina upplevelser tillsammans med andra chefer inom barn- och ungdomsrörelsen. Vårt antagande är att frågan om gränssättning är aktuell och att dessa samtal kan skapa värde för er som deltar. Din medverkan är otroligt viktig för oss!

Forskning pekar på att det faktum att medarbetare idag själva kan bestämma sina scheman, sin arbetsplats och variationen i arbetet kan leda till spänning mellan den anställda och arbetsgivaren kopplat till de normer och policys som finns på arbetsplatsen. Arbetsgivaren kan behöva hantera frågor om hur långt privatlivet ska tillåtas integreras med arbetsdomänen samtidigt som medarbetarna kan behöva stöd att sätta gränser för att inte riskera arbetsrelaterad ohälsa. Dessa gränser förhandlas dock i en komplex interaktion mellan arbetsgivare och arbetstagare då människor formar och formas av de miljöer där de befinner sig.

Det finns inga “rätta” svar utan vi är intresserade att undersöka era upplevelser och se om vi kan dra några slutsatser från dem i förhållande till befintliga teorier och forskning. Varje fokusgrupp består av 4–6 personer och beräknad tidsåtgång per fokusgrupp är ca. 60 min. Vi erbjuder digitala intervjutillfällen över Teams v. 11–12. Registrera din medverkan här. [Studie om gränssättning mellan arbetsliv och privatliv inom barn- och ungdomsrörelsen \(google.com\)](#)

Om du har några frågor är det bara att kontakta oss.

Med vänlig hälsning

Josefine Kagelind och Linn Ternefors

Programmet Ledarskap och Organisation, Linnéuniversitetet



10.2 Inbjudan via mejl till anmälda deltagare inför fokusgruppsintervju

Hej,

Inför nästa veckas fokusgruppsintervju om gränssättning kommer här praktisk information samt länk till mötet som kommer att hållas i Teams. Du ansluter till mötet via länken längst ner i detta mejl.

Då varje persons deltagande är viktig för fokusgruppen, ber vi dig att kontakta oss snarast möjligt om du får förhinder.

Att förbereda inför fokusgruppen

Vi kommer att starta mötet 15 minuter före utsatt tid för att säkerställa tekniken. Om du som deltagare också vill testa din teknik är du välkommen att ansluta tidigare, men det går också bra att ansluta när mötet startar. För att vi skall ha så bra förutsättningar som möjligt under fokusgruppen ber vi dig att använda headset, säkerställa bra internetuppkoppling och sitta avskilt. Vi uppskattar om alla deltagare har kameran på för att diskussionerna och upplevelsen av fokusgruppen skall bli så bra som möjligt. För att det ska vara möjligt att analysera gruppens diskussioner kommer mötet att spelas in. Inspelningen är bara tillgänglig för oss som författare av uppsatsen och kommer att raderas efter transkribering.

Hur fokusgruppen går till

En av oss kommer att moderera samtalet medan den andra främst lyssnar och tar anteckningar. Under fokusgruppsintervjun är det era diskussioner och erfarenheter som ska vara i fokus. Vi kommer att starta med en kort presentationsrunda i syfte att skapa en trygghet i rummet. Vi som moderatorer kommer att initiera ämnet, men därefter är ni också välkomna att ställa frågor till varandra och lyfta perspektiv som ni upplever är relevanta när det kommer till gränssättning. Fokusgruppen som metod är vald just för att vi är intresserade av att förstå era förutsättningar. Det innebär att det inte finns några rätta eller fel svar utan en mängd intressanta perspektiv.

Studiens syfte och inramning

Vårt grundantagande är att anställda inom ideella barn- och ungdomsorganisationer ofta har en flexibilitet vad gäller när och hur arbetet ska utföras. Forskare har i vad de kallar för det gränslösa arbetslivet noterat en förskjutning från extern till intern reglering av tid, rum och arbetsuppgifter där individen i viss mån kan sägas bli sin egen arbetsledare. Om denna förskjutning får ett positivt eller negativt resultat beror på hur individen



förmår skapa en bra balans mellan krav och kontroll, och om hen kan använda strategier som minskar vad forskare beskriver som friktion mellan olika livsområden. Detta ställer krav på en ny yrkesskicklighet i form av gränssättningskompetens. Denna studie syftar till ökad förståelse och kunskap om chefers utövande av gränssättning mellan arbetsliv och privatliv och deras förutsättningar att stötta medarbetarnas gränssättning inom ideella barn- och ungdomsorganisationer.

Om du har frågor är du välkommen att kontakta oss på lt222nn@student.lnu.se eller jk222xs@student.lnu.se

Vänliga hälsningar,

Josefine Kagelind och Linn Ternefors
Programmet Ledarskap och Organisation
Linnéuniversitetet



11. Appendix 2: Intervjuguide

Inledning

Välkomna, tack för att ni tar er tid att delta. Presentation av upplägg för fokusgruppen.

- Introduktion till oss och fokusgruppen som metod
- Presentation av er som deltar i syfte att skapa en trygghet i rummet
- Diskussion er emellan om gränssättning inom ideella barn- och ungdomsorganisationer
- Avslutning, strax innan så att vi slutar i tid

I anmälan informerades vi om forskningsetiska regler. Här återupprepas att deltagandet är frivilligt, att det när som helst är möjligt att avbryta sin medverkan och att deltagarna själv väljer vad de vill dela med sig av. Det som sägs på fokusgruppen ska stanna hos deltagarna. Information om att inga organisationer eller personer kommer att nämnas med namn i uppsatsen, eventuella citat kommer att anonymiseras. Information om att ha kameran på för att diskussionerna och upplevelsen av fokusgruppen ska bli så bra som möjligt. För att det ska vara möjligt att analysera gruppens diskussioner kommer mötet att spelas in. Inspelningen är bara tillgänglig för oss som författare av uppsatsen och kommer att raderas efter transkribering. Inspelningen sätts i gång.

Uppsatsförfattarna presenterar sig och sina roller som moderator respektive sekreterare. Moderatorns uppgift beskrivs syfta till att skapa en trygg atmosfär och vid behov moderera samtalet. "Under fokusgruppsintervjun är det era diskussioner och erfarenheter som ska vara i fokus. Som moderator kommer jag att initiera ämnet, men därefter är ni också välkomna att ställa frågor till varandra och lyfta perspektiv som ni upplever är relevanta när det kommer till gränssättning. Fokusgruppen som metod är vald just för att vi är intresserade av att förstå era förutsättningar. Det innebär att det inte finns några rätta eller fel svar utan en mängd intressanta perspektiv."

Förhållningsregler:

- Mute när en inte pratar.
- Räck upp handen – tydliggör vem som vill få ordet. Alla har deltagarlistan uppe så hjälps vi åt att bolla över till nästa person, behöver inte invänta att moderatören fördelar ordet.



Finns det några frågor innan vi börjar med en presentationsrunda?

Namn, pronomen en föredrar, organisation(er) där en varit chef i sektorn och kort berätta hur arbetstid regleras i den organisation du är verksam i eller senast varit verksam i. Skiljer det sig för chef och medarbetare?

Moderatorn tackar för presentationsrundan och återupprepar syftet med studien innan fråga 1 initierar deltagarnas diskussion:

Denna studie syftar till ökad förståelse och kunskap om chefers utövande av gränssättning mellan arbetsliv och privatliv OCH deras förutsättningar att stötta medarbetarnas gränssättning inom ideella barn- och ungdomsorganisationer.

Diskussion mellan deltagarna

Fråga 1. Upplever ni att det finns några normer kring gränssättning inom ideella barn- och ungdomsorganisationer? Några uttalade eller outtalade förväntningar kring gränshantering, hur yttrar sig det?

Fråga 2. Hur förhåller ni er till gränssättning på gruppnivå i arbetsgruppen? (Har ni gjort några insatser för att stötta gränssättning.)

Fråga 3. När ser ni som chefer att gränssättningen blir problematisk för medarbetarna?

Fråga 4. På vilket sätt får du som chef stöd i att sätta gränser?

Avslutande runda - Vi kommer snart att avsluta fokusgruppen och vill öppna upp för en runda där du får dela med dig av vad du tar med dig från den här fokusgruppsdiskussionen?

Det finns möjlighet att ta del av resultatet efteråt – bara att meddela oss.

Tusen tack för din medverkan.