

Hållbart ledarskap i komplexa organisationer och verksamheter

Christin Mellner, Gunnar Aronsson

Christin Mellner, fil. dr., forskare. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

E-post: christin.mellner@psychology.su.se

Gunnar Aronsson, professor, forskare. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

E-post: gunnar.aronsson@psychology.su.se

Både anställda och chefer rapporterar ökad stressrelaterad psykisk ohälsa vilket speglas i ökande sjukskrivningstal. Syftet med denna artikel är att anlägga och utveckla ett hållbarhetsperspektiv på arbetsvillkor, medarbetarskap och ledarskap i moderna organisationer. Fokus är social hållbarhet varmed bland annat avses kvaliteten på relationer, social och psykologisk medvetenhet, tillit och öppen kommunikation och betydelsen av ledares möjlighet till fokusering i ett uppdrag av växande komplexitet. Det är förhållanden som utgör förutsättningar för att tillvarata moderna organisationers och digitaliseringens potential för bättre livsbalans, återhämtning och hälsa. Tonvikt läggs på utveckling av individuella förhållningssätt, medvetenhet och strategier som stärker ledares förmåga att driva och leda i komplexa verksamheter, utveckla medarbetares resurser och inte minst stödja sin egen hållbarhet. Vi menar att ett välfungerande samspel mellan organisatoriska förutsättningar och individuella förhållningssätt är av stor betydelse och att det finns ömsesidig förstärkning som bidrar till utveckling av hälsofrämjande ledarskap, god arbetsmiljö och hållbar verksamhet.

Both employees and managers report increased stress-related, psychological health problems, which is mirrored in increased sickness absence. The aim of this article is to build and develop a sustainability perspective on working conditions and employee- and leadership in modern organizations. Focus is on social sustainability in terms of quality of relationships, social and psychological awareness, trust and open communication as well as leaders opportunities to focus in an assignment of increasing complexity. These are preconditions for developing the potential of both modern organizations and the on-going digitalization to enhance work-life balance, recovery and health. Emphasis is on the development of individual approaches, awareness and strategies that strengthen leaders' ability to operate and lead in complex organizations, develop employees' resources as well as promote leaders' own sustainability. We argue that a well-functioning interplay between organizational conditions and individual approaches is vital and provide a mutual strengthening that contribute to the development of health-promoting leadership, good working environment and sustainable organizations.

Inledning

I ett arbetshälsosammanhang skulle hållbarhet kunna definieras som att kunna möta kraven i arbetssituationen utan att sätta framtida resurser – hälsa och deltagande i arbetslivet – på spel (Carayon, 2006), dvs. att krav i det långa loppet står i balans med tillgängliga resurser eller att resurser utvecklas i balans med höjda krav. Utifrån detta perspektiv kan såväl förutsättningar och villkor i arbetet som hälsa betraktas som resurser, vilka kan återskapas men även förbrukas utan möjlighet till återskapande (Svensson m.fl., 2007). Hållbart ledarskap kan utifrån detta definieras i termer av villkor och förutsättningar, både på organisations- och på individnivå, för att kunna, orka och vilja ha en ledarroll i det moderna arbetslivet.

Hållbarhet som begrepp togs upp redan 1987 i den s.k. Brundtland-rapporten och då i termer av miljömässig, ekologisk hållbarhet. Senare tillägg till hållbarhetsbegreppet inkluderar både ekonomisk och social hållbarhet där den senare handlar om en befolknings eller gruppns hälsa vilket även innefattar kvaliteten på relationer och tillit mellan människor (Malmökommissionen, 2013).

Ett grundantagande för social hållbarhet i ett arbetssammanhang är att ledares hållbarhet är en förutsättning för att såväl medarbetare som verksamhet ska präglas av långsiktighet gällande hälsa, välbefinnande, och produktivitet, dvs. hållbarhet i alla led.

Inom ledarskapslitteraturen brukar man skilja på ledarskap och chefskap där ledarskap handlar om att få med-

arbetare att arbeta mot gemensamma mål medan chefskap är ett formellt uppdrag att organisera och följa upp verksamheten med ansvar för arbetsmiljö och det förebyggande hälsoarbetet.

Vi har i denna artikel fokus på rollen som ledare, men tar även upp aspekter som berör chefsrollen då dessa ofta är tätt sammanlänkade. Vi skall belysa ledarskap utifrån ledarskapets organisatoriska villkor och förutsättningar samt individuella förhållningssätt att hantera den föränderlighet och växande komplexitet som vi menar kännetecknar såväl offentlig som privat verksamhet och som i många avseenden förändrar ledarrollen. Därefter ges exempel på forskning kring ledares egen hållbarhet och hälsa i miljöer kännetecknade av växande komplexitet. Ett antagande som styr uppläggningsen av artikeln är att hoten mot ledares egen hållbarhet framförallt kommer från mental överbelastning, höga koncentrationskrav och en samtidig eliminering av mellanrum, eller pauser, för psykisk återhämtning och reflektion.

Förutsättningar i verksamheten – ökande komplexitet påverkar ledarskapsarbetet

Ledning och ledarskap kan givetvis beskrivas och analyseras utifrån en mängd olika perspektiv och aspekter. Ledningsarbete och ledarskap skiljer sig också kraftigt åt beroende på fokus och förutsättningar: verksamhetsledning, strategisk ledning, operativ ledning, personalledning, ledning i privat respektive offentlig verksamhet osv.

Ett av huvudresultaten i det sto-

ra Chefiosprojektet (Stengård m.fl., 2013) är en ökande komplexitet (Björk, 2013). Komplexiteten växer genom att många aktörer vill vara med och påverka: politiker på olika nivåer, brukare och deras anhängiga, personalen och deras företrädare, som specialister och administratörer. Komplexiteten ökar också genom att den byråkratiska ordningen skall samexistera med nya styrningsideal och organisationsformer. Chefer på lägre nivåer har fått ett större ansvar över budget, personal och verksamhet. Prestationer mäts genom förenklade jämförelser av kostnadsbilder i olika verksamheter och utfallet av sådana jämförelser kan sedan ligga till grund för fortsatt resurstilldelning. Många av dessa förändringar samlas under beteckningen ”New Public Management”. Det uppdrag som formas för verksamhetens företrädare och där chefer står i fronten är att ständigt kunna balansera krav från många olika intressenter och de målkonflikter som hela tiden formas mellan ekonomi, arbetsvillkor, hållbarhet, etik, kvalitet, öppenhet och integritet osv.

I privat sektor ändras förutsättningarna för chefers arbete främst genom ökade krav på flexibilitet för att möta svängningar i marknader och i efterfrågan liksom för att hantera omstruktureringar av verksamheter och företag. Privat verksamhet gäller vanligen ting och information och är därför betydligt mera rums- och tidsflexibel än offentlig verksamhet som är mera plats- och tidsbunden genom anknytningen till klienter, elever osv. inom vård, skola, omsorg. Förtuningen av gränsen mellan arbete och

livet utanför arbetet har gått längst i verksamheter som väsentligen hantear information – där arbetsobjektet är elektroniska symboler.

Utvecklingen – såväl inom offentlig som privat sektor – drivs på genom att digitaliseringen luckrar upp gränser och genomsyrar sociala såväl som organisatoriska och ekonomiska aktiviteter, vilket ökar mängden uppkopplade saker och människor, dvs. den s.k. konnektiviteten ökar. Organisationens trösklar mot omvärlden sänks och organisationers gränser blir mer genomträngliga i teknisk mening.

Sammanfattningsvis kan sägas att ledarskap innebär mer och mer av reglering och hantering av spänningar mellan den växande gruppen av intressen och aktörer – ledarskap blir att uppmärksamma förändringar och agera som gräns och spänningsreglerare. Det är arbetsuppgifter som bland annat ställer ökade krav på lyhördhet, medveten närvaro och medkänsla, vilket är tema i artikelns avslutande del. Dessförinnan vill vi ta upp ett hållbarhetsperspektiv på hur digitaliseringen omvandlar relationer på arbetsplatsen och chefer och medarbetares förutsättningar att arbeta mera tids- och rumsberoende.

Chef och medarbetare i gränslöst arbete – strategier och ledning

Digitaliseringens upplösning av gränser och trösklar mellan arbetet och livet utanför arbetet har väckt ett intresse för gränsteorier med fokus på gränserns egenskaper och själva gränsdragningsprocessen, dvs. hur gränser mellan arbete och privatliv konstru-

eras, markeras och upprätthålls och strategier för detta (Ashforth, Kreiner & Fugate 2000; Clark, 2000; Nippert-Eng, 1996). Två huvudstrategier framträder i litteraturen. Den ena är att hålla arbete och privatliv åtskilda i separata sfärer, s.k. segmentering medan den andra som kallas integrering, innebär att verksamhet i de två sfärerna varvas under arbetsdagen och veckan (Kreiner, 2006)

Genomtränglighet och flexibilitet är några av många gränsegenskaper och gränsbegrepp. Hög genomtränglighet och flexibilitet i tid och rum av arbete gör en sfär mer öppen för integrering medan motsatsen bidrar till att upprätthålla segmentering mellan sfärer. Om gränserna är tunna kan det innebära att arbetsåtaganden invaderar privatlivet i form av mail, sms eller telefonsamtal men också det omvända. I och med gränserns ökade genomtränglighet blir individens förhållningssätt mer betydelsefullt när det gäller att upprätthålla balans mellan arbete och privatliv (Mellner, Aronsson & Kecklund, 2014). Gränskontroll är ett sammanfattande och övergripande begrepp vilket handlar om individens upplevda kontroll över sin gränsmiljö, dvs. i vilken grad individen känner att hen själv kan styra över sina önskade gränser mellan arbete och privatliv (Kossek m.fl., 2012).

Den som inte lyckas etablera gränskontroll riskerar att invaderas av arbete. Studier visar på ökade förväntningar på tillgänglighet i arbetsfrågor utanför ordinarie arbetstid (Wajcman, Bittman & Brown, 2008), s.k. ”always on” eller ”anytime – anywhere”-normer. Sådana arbetsplatsnormer

kan resultera i hög arbetstid samt ett splittrat arbetsmönster över dygnet och veckan med negativ påverkan på såväl möjligheterna att mentalt kunna släppa arbetet under fritiden som sömn och återhämtning (Mellner m.fl., 2017; Kok m.fl., 2015).

När digitaliseringen upplöser traditionella tids- och rumsgränser har en organisations ledning och enskilda chefer nyckelroller som förebilder och skapare av kontrakt, överenskommelser, normer och stabilisering av nya gränser. De begrepp som används i detta sammanhang är kongruens och inkongruens, som står för graden av överensstämmelse mellan parter som t.ex. arbetsledare och medarbetare, ifråga om förväntningar, preferenser och behov. Hur denna process mot kongruens eller inkongruens går till är ett nytt forskningsområde. Kompetens i ledarskapet här handlar om att i dialog med medarbetare konstruera kongruens i gränser kring arbetsuppdrag, samt mellan arbete och privatliv. I det senare fallet behöver hänsyn även tas till förhållanden utanför arbetet, t.ex. en heltidsarbetande partner och barn. Det är förhållanden som ytterligare komplicerar och ökar komplexiteten. Kongruens i arbetsåtaganden och arbetsinsatser förutsätter ett medvetet förhållningssätt där förmåga att gränsförhandla inklusive säga nej kan betraktas som en ny och viktig yrkeskompetens (Mellner m.fl., 2014).

Gränskongruens är dock inte nödvändigtvis positivt i sig, även om arbetsplatsnormer bör stämma med individens preferenser. Det spelar även roll vilken typ av normer som gäller. Ex-

empelvis har forskning om arbetsplatsnormer kring tillgänglighet på fritiden visat på samband med anställdas upplevelse av att arbetet invaderar privatlivet (Derks m.fl., 2015) och svårigheter att kunna släppa krav och tankar på arbetet när man väl är ledig (Mellner, 2016). Arbetsplatsnormer som stödjer segmentering tycks däremot öka anställdas möjligheter att sätta gränser kring teknikkoppling till arbetet på fritiden och att mentalt kunna släppa jobbet när man är ledig (Park, Fritz & Jex, 2011) något som i sin tur främjar sömnkvaliteten (Barber & Jenkins, 2013). Hög överensstämmelse med en segmenterande norm har också visat sig minska stress och konflikten mellan arbete och privatliv medan arbetstillfredsställelsen ökar (Kreiner, 2006).

Sammanfattningsvis är det därför viktigt hur ledare själva agerar och hur de bemöter medarbetares behov av gränser mellan arbete och privatliv (Hammer m.fl., 2009). Att som ledare själv bli medveten om sina egna gränspreferenser och strategier är därför en grundpelare för att kunna öka både sin egen och sina medarbetares gränskontroll. Digitaliseringen knyter samman arbetet och livet utanför arbetet på ett nytt sätt med ökad risk att kraven i arbetslivet får negativa överspridningseffekter i människors privatliv med negativa konsekvenser för återhämtning och hälsa, dvs. människors resurser förbrukas snabbare än de återskapas. För att tillvarata digitaliseringens potential ökar kraven på ledare att vara lyhörda och medkännande och att ledarskapet är både relationsinriktat och situationsanpassat och präglat av tillit. Det möjliggör att ärlig och öppen kom-

munikation kan utvecklas vilket ökar dialog och förståelse för medarbetares olika preferenser, behov och strategier när det gäller gränser och gränshandling och hur de behöver balanseras inom ramen för verksamhetens behov.

Vi har här bara fördjupat oss i en aspekt av den ökande komplexiteten i ledares arbete nämligen hur digitaliseringen förändrar förutsättningar för både det egna och medarbetares arbete. Att konstruera gränsöverenskommelser som frigör digitaliseringens potential för egna och medarbetares behov av större rumslig och tidsmässig flexibilitet är en växande och betydelsefull uppgift i ledarskapet för ökad hållbarhet.

Att leda i komplexitet – psykologiska aspekter

Resultat från det tidigare nämnda Chefiosprojektet visar att chefer inom offentlig sektor upplever sin arbetsituation som fragmenterad och tidspressad med höga krav som inte balanseras av ökade resurser, höga emotionella krav, överbelastning, låg kontroll, oklara och motstridiga krav samt avsaknad av stöd från egen närmaste chef kring svåra situationer och prioriteringar (Corin & Björk, 2016). I en annat svenskt projekt bland chefer inom olika sektorer och branscher (Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv) framkom i hög grad likartade resultat (Mellner, 2017). Många chefer beskrev också slitningar inom chefsuppdraget där för mycket tid läggs på administration på bekostnad av möten med medarbetare och verksamhetsutveckling, samt hög nivå av över-

spridning från arbetet in i privatlivet (ibid.) och hög sjuknärvaro relaterat till bristande stöd från egen närmaste chef (Aronsson & Mellner, under arbete). Samtidigt har man sett att ledare som håller i denna typ av komplexa högstressmiljöer kännetecknas av att kunna sätta gränser både inom själva chefsuppdraget och mellan arbete och privatliv (Mellner, 2017), men även av förmågan att kunna växla mellan gränssättning och s.k. aktivt accepterande (Dellve & Wolmesjö, 2016). Det senare handlar om förståelse för verksamheten och att öppna för nya perspektiv och situationer.

Fokusering och medveten närvaro

Medveten närvaro, eller mindfulness meditation, kan i detta sammanhang utgöra ett potentiellt verktyg för att stärka den nödvändiga kompetensen. Medveten närvaro har definierats som att vara uppmärksam i nuet med en accepterande och icke-dömande attityd (Brown, Ryan & Creswell, 2007). Det är både ett medvetandetilstånd, eller förhållningssätt, och en metod som syftar till att träna olika attityder och förmågor vilka kan antas öka i betydelse för. Sådana förmågor handlar om (1) ökad känslighet för sin omgivning, (2) mer öppenhet för ny information, (3) skapandet av nya kategorier för att strukturera intryck, och (4) ökad medvetenhet om flera perspektiv på problemlösning (ibid.). Forskning visar att denna form av medvetenhetsträning bidrar till ökad exekutiv kontroll (Creswell m.fl., 2016) och fokuserad uppmärksamhet (Tang m.fl., 2015), förmåga att se situationer "som de är"

istället för att lägga fokus på att oroa sig för tidigare och framtida händelser (Andrea m.fl., 2009), ökad självkänedom och förmåga till emotionell självreglering samt stärkta prosociala egenskaper (Vago & Silbersweig, 2012).

Hälsoeffekterna av interventioner i medvetenhetsträning är väldokumenterade bland olika patientgrupper för en mängd både fysiska och mentala tillstånd och diagnoser (Gu m.fl., 2015). Även bland friska individer har man funnit moderata till starka effekter i form av minskad stress, oro, ångest, depression samt ökad livskvalitet (Khoury m.fl., 2015). Särskilt förmågan till acceptans, dvs. att lära sig att vara öppen och accepterande inför hur saker och ting är i varje ögonblick, har visat sig avgörande för effekten av medvetenhetsträning på stressbiologi (Lindsay m.fl., 2018).

Under senare år har det vuxit fram ett starkt intresse för medvetenhetsträning även på arbetsplatsen (Jamieson & Tuckey, 2017). Resultat från interventioner bland anställda visar på minskad stress (Wolever m.fl., 2012), och utmattning (Hülshager m.fl., 2013), ökat välbefinnande (McConachie m.fl., 2014), samt empati (Krasner m.fl., 2009). I en svensk interventionsstudie av medvetenhetsträning bland chefer återfanns positiva effekter på förmågan att mentalt kunna släppa arbetet på fritiden, återhämtning, hälsa och livsbalans samt ökad nivå av s.k. autentiskt ledarskap (Avolio & Gardner, 2005). Det är en form av ledarskap som handlar om att vara medveten om sina egna grundvärderingar, god självkänedom samt ett ärligt och öppet förhållningssätt

i relation till andra människor. Även chefernas förmåga till gränssättning samt självmedkänsla ökade. (Mellner, under arbete).

Medkänsla är relaterat till social hållbarhet i arbetslivet genom dess koppling till ökad motivation och effektivitet, förbättrad hälsa och välbefinnande bland anställda (Meyers m.fl., 2013). Medkänsla innebär omtanke och att på ett kärleksfullt och stödjande sätt svara an på andra människors svårigheter och problem (Neff, 2011). Medkänsla kan även riktas mot den egna personen, dvs. självmedkänsla, vilket innefattar kärleksfull, icke-dömande förståelse för och acceptans av sina egna brister och tillkortakommanden där de egna upplevelserna av svårigheter ses i ett större sammanhang om vad det innebär att vara människa (ibid.). I det tidigare nämnda svenska projektet Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv visade resultaten att självmedkänsla var en buffert mellan chefspecifika stressorer i arbetet och upplevd gränskontroll (Mellner, Aronsson & Toivanen, under arbete). Både självmedkänsla, tydlig gränssättning mellan arbete och privatliv samt upplevd gränskontroll var i sin tur var nyckelfaktorer för att cheferna skulle kunna släppa tankar på arbete under ledig tid och god återhämtning (Mellner, Toivanen & Aronsson, under arbete).

Sammantaget kan individuella förhållningssätt präglade av medveten närvaro i arbetssammanhang utgöra stödfaktorer avseende ledares egen hållbarhet i form av välfungerande gränshantering, självmedkänsla, återhämtning och hälsa. Det saknas i

dagsläget dock kunskap om vilka eventuella effekter medvetenhetsträning bland ledare har på såväl deras medarbetare som på organisatoriska kriterier på hållbar utveckling.

Avslutning

Vi har i denna artikel utgått från verksamhetens växande komplexitet, framförallt vad denna innebär i form av förändrade arbetsvillkor för medarbetare och ledarskap. Fokus har varit på social hållbarhet i ett arbetssammanhang, dvs. kvaliteten på relationer, tillit och öppen kommunikation, som förutsättningar för välfungerande gränssättning och för livsbalans, återhämtning och hälsa. Vi har även belyst organisatoriska förutsättningar och individuella förhållningssätt för hållbart ledarskap. Medvetenhetsträning ses som ett verktyg som kan stärka såväl de kompetenser som är avgörande för ledarskap i en komplex verksamhet som ledares egen hållbarhet. Ett bra samspel mellan organisatoriska förutsättningar och individuella förhållningssätt är av övergripande betydelse då det kan skapa ömsesidig förstärkning som bidrar till utveckling av hälsofrämjande ledarskap, god arbetsmiljö och hållbar verksamhet.

Referenser

- Andrea, H, Bultmann, U, van Amelsvoort, L G & Kant, Y (2009) The incidence of anxiety and depression among employees – the role of psychosocial work characteristics. *Depression and Anxiety*; 26:1040-1048.
- Aronsson, G & Mellner, C (under arbete) Sjuknärvaro bland svenska chefer - Betydelsen av organisatoriska förutsättningar och interpersonella stödfaktorer.

- Ashforth, B E, Kreiner, G E & Fugate, M (2000) All in a day's work. Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*; 25(3): 472-291.
- Avolio, B & Gardner, W L (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*; 16(3): 315–338.
- Barber, L K & Jenkins, J D (2013) Examining work-home boundary management, psychological detachment and sleep. *Stress & Health*; 30: 259-264.
- Björk, L (2013) Contextualizing managerial work in local government organizations. Doktorsavhandling. Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.
- Brown, K W, Ryan, R M & Creswell, J D (2007) Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*; 18: 211-237.
- Carayon, P (2006) Human factors of complex socio-technical systems. *Applied Ergonomics*; 37(4): 525–535.
- Corin, L & Björk, L (2016) Job demands and job resources in human service managerial work. An external assessment through work content analysis. *Nordic Journal of Working Life Studies*; 6(4): 3-28.
- Clark, S C (2000) Work-family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*; 53: 747-770.
- Creswell, J D m fl (2016) Alterations in resting-state functional connectivity link mindfulness meditation with reduced interleukin-6: A randomized controlled trial. *Biological Psychiatry*; 80(1): 53-61.
- Dellve, L & Wolmesjö, M (red.) (2016) Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar. Vetenskap för profession 35:2016. Högskolan Borås.
- 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: 155-177.
- Gu, J, Strauss, C, Crane, C, Barnhofer, T, Karl, A, Cavanagh, C & Kuyken, W (2016) Examining the Factor Structure of the 39-Item and 15-Item Versions of the Five Facet Mindfulness Questionnaire Before and After Mindfulness-Based Cognitive Therapy for People With Recurrent Depression. *Psychological Assessment*; 28(7): 791-802.
- Hammer, L, Kossek, E E, Yragui, G, Bodner, T & Hansen, G (2009) Development and validation of a multi-dimensional scale of family supportive supervisor behaviors. *Journal of Management*; 35: 837-856.
- Hülshager, U R, Alberts, H J E M, Feinholdt, A & Lang, J W B (2013) Benefits of mindfulness at work. The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*; 98: 310-325.
- Jamieson, S D & Tuckey, M R (2017) Mindfulness interventions in the workplace: A critique of the current state of the literature. *Journal of Occupational Health Psychology*; 22: 180-193.
- Kok, G, Gurabardhi, Z, Gottlieb, N H & Zijlstra, F R H (2015) Influencing organizations to promote health: Applying stakeholder theory. *Health Education and Behavior*; 42(1): 123-132.
- Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö 2016 (red. Östergren, P & Stigendal, M) Malmös väg mot en hållbar framtid: hälsa, välfärd och rättvisa. Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö, slutrapport. Malmö Stad, Malmö.
- Kossek, E E, Ruderman, M N, Braddy, P W & Han-num, K M (2012) Work nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*; 81: 112-128.
- Krasner, M S, Epstein, R M, Beckman, H, Suchman, A L, Chapman, B, Mooney, C J & Quill, T E (2009) Associations of an educational program in mindful communication with burnout, empathy, and attitudes among primary care physicians. *The Journal of American Medical Association*; 302: 1284-1293.
- Kreiner, G E (2006) Consequences of work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behaviour*; 27: 485-507.

- Khoury, B, Sharma, M, Rush, S E & Fournier, C (2015) Mindfulness-based stress reduction for healthy individuals. A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*; 78(6): 19-28.
- Lindsay, E K, Young, S, Smyth, J M, Brown, K W & Creswell, J D (2018) Acceptance lowers stress reactivity: Dismantling mindfulness training in a randomized controlled trial. *Psychoneuroendocrinology*; 87: 63-73.
- McConachie, D A J, McKenzie, K, Morris, P G & Walley, R M (2014) Acceptance and mindfulness-based stress management for support staff caring for individuals with intellectual disabilities. *Research in Developmental Disabilities*; 35: 1216-1227.
- Mellner, C (2017) Slutrapport AFA: Hållbart ledarskap I ett föränderligt arbetsliv (dnr xx).
- Mellner, C (under arbete) Long-term effects of a mindfulness-based emotional intelligence intervention on organizational leaders' self-compassion, boundary management, and work-life balance.
- Mellner, C (under arbete) Long-term effects of a mindfulness-based emotional intelligence intervention on organizational leaders' psychological detachment, recovery, and health.
- Mellner, C (2016) After-hours availability expectations, work-related smartphone use during leisure, and psychological detachment: The moderating role of boundary control. *International Journal of Workplace Health Management*; 9(2): 146-164.
- 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): 1-17.
- Mellner, C, Aronsson, G & Toivanen, S (under arbete) The moderating role of self-compassion between working conditions and perceived boundary control among Swedish managers.
- Mellner, C, Kecklund, G, Kompier, M, Sariaslan, A & Aronsson, G (2017) Boundaryless work, psychological detachment and sleep: Does working 'anytime – anywhere' equal employees are 'always on'? I J. de Leede (Red.). *New Ways of Working Practices. Advanced Series in Management*, Vol 16. Emerald. pp. 29-47.
- Mellner, C, Toivanen, S & Aronsson, G (under arbete) The role of self-compassion for Swedish managers' boundary management, psychological detachment and recovery.
- Meyers, M C, van Woerkom, M & Bakker, A B (2013) The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*; 22(5): 618-632.
- Neff, K (2011) *Self-Compassion: The proven power of being kind to yourself*. Harper Collins, New York.
- Nippert-Eng, C E (1996) *Home and Work: Negotiating the Boundaries through Everyday Life*. University Chicago press, Chicago, Illinois.
- Park, Y A, Fritz, C & Jex, S M (2011) Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*; 16(4): 457-467.
- Stengård, J m fl (2013) ISM-rapport 13. Chefskap, hälsa, effektivitet, förutsättningar i offentlig sektor. Teknisk rapport från CHEF:IOS projektet, Göteborgs universitet.
- Svensson, L, Aronsson, G, Randle, H & Eklund, J (2007) Hållbart arbetsliv – projekt som gästspel eller strategi i långsiktig utveckling. Gleerups, Malmö.
- Tang, Y, Hölzel, B K & Posner, M I (2015) The neuroscience of mindfulness meditation. *Nat Rev Neurosci*; 16: 213-225.
- Vago, D R & Silbersweig, D A (2012) Self-awareness, self-regulation, and self-transcendence (S-ART): a framework for understanding the neurobiological mechanisms of mindfulness. *Frontiers in Human Neuroscience*; 6: 296.
- Wajcman, J, Bittman, M & Brown, J (2008) Families without borders: Mobile phones, connectedness and work-home divisions. *Sociology*; 40(4): 635-652.
- Wolever, R Q, Bobinet, K J, McCabe, K, Mackenzie, E R, Fekete, E, Kusnick, C A & Baime, M (2012) Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*; 17: 246-258.