



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15hp

HT18

# Lättsamhet på arbetsplatsen

-En studie om arbetslivsbalans inom offentlig sektor

**Författare:** Kronqvist, Jens                      950920-6158  
Seldén Andréasson, Sofie                      930422-4364

**Handledare:** Frandsen, Sanne

# Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Lättsamhet på arbetsplatsen – En studie om arbetslivsbalans inom offentlig sektor
Seminariedatum:	2019-01-17
Ämne/kurs:	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare:	Jens Kronqvist & Sofie Seldén Andréasson
Handledare:	Sanne Frandsen
Fem nyckelord:	Arbetslivsbalans, högengagemang, offentlig sektor, lättsamhet, företagskultur
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att undersöka och få ökad förståelse för hur anställda inom offentlig sektor upplever sina förutsättningar att skapa balans mellan arbetsliv och privatliv utifrån sin arbetsplats.
Metod:	En fallstudie har gjorts inom en offentlig organisation där semistrukturerade intervjuer har använts för en kvalitativ studie. Ett socialkonstruktivistiskt perspektiv har använts i tolkandet av empirin.
Teoretiska perspektiv:	Teorikapitlet är uppdelat i tre sektioner som berör tidigare forskning inom relevanta områden. Arbetslivsbalans, högengagemang och studier kopplat till dessa begrepp inom offentlig sektor utgör det teoretiska ramverket för uppsatsen.
Empiri:	Empiriinsamlingen har gjorts genom intervjuer med sju anställda inom organisationen, därav tre chefer och fyra underordnade. Organisationen är en avdelning inom offentlig sektor i Sverige.
Resultat:	Det analyserade empiriska materialet visar på hur högengagemang och arbetslivsbalans, som kan ses som motpoler, kan samexistera inom den studerade organisationen som ett resultat av den stämning som existerar på avdelningen.

# Abstract

Title:	Easy-goingness in the workplace – A study on work-life balance in the public sector
Seminar date:	2019-01-17
Course:	FEKH49, Degree Project Undergraduate level in organization, Business Administration, 15 University Credits Points
Authors:	Jens Kronqvist & Sofie Seldén Andréasson
Advisor/s:	Sanne Frandsen
Key words:	Work-life Balance, high commitment, public sector, easy-goingness, corporate culture
Purpose:	The purpose of this paper is to examine and gain an increased understanding for how workers within the public sector experience their ability to create work-life balance through their workplace.
Methodology:	A case study has been done at an public organization where semi-structured interviews were used for a qualitative study. A social constructivist approach has been used in interpreting the empirical material.
Theoretical perspectives:	The theoretical chapter is split into three sections that touch upon research done within the relevant subjects. Work-life balance, high commitment and studies connected to these concepts in the public sector constitutes the paper's theoretical framework.
Empirical foundation:	The gathering of empirical evidence was done by interviewing seven employees at the organization, thereof three were managers and four were subordinates. The organization is a department within the public sector of Sweden.
Conclusions:	The analyzed empirical material shows that high commitment and work-life balance, that are seen as antipoles, can coexist in the studied organization because of the atmosphere that exists within the department.

# Förord

Vi skulle vilja tacka alla som bidragit till att denna uppsats har kunnat ta form. Till att börja med vill vi tacka de respondeter som har ställt upp på intervju och gett oss insyn i organisationen och på så sätt gjort vårt resultat och slutsats möjliga.

Stort tack till vår handledare Sanne Frandsen som bidragit med sin kunskap och vägledning när vi har känt oss vilse och tack för visat intresse och kritiska öga.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>Förord</b>	<b>4</b>
<b>Innehållsförteckning</b>	<b>5</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>7</b>
<i>1.1 Bakgrund</i>	7
<i>1.2 Problematisering</i>	8
<i>1.3 Syfte</i>	8
<i>1.4 Frågeställning</i>	8
<i>1.5 Relevans</i>	9
<i>1.6 Avgränsningar</i>	9
<i>1.7 Disposition</i>	9
<b>2. Teoretiskt ramverk</b>	<b>11</b>
<i>2.1 Arbetslivsbalans</i>	11
2.1.1 Etablerat perspektiv på Arbetslivsbalans	11
2.1.2 Kritiskt perspektiv på Arbetslivsbalans	12
<i>2.2 Högengagemang</i>	13
2.2.1 Etablerat perspektiv på Högengagemang	13
2.2.2 Kritiskt perspektiv på Högengagemang	14
<i>2.3 Arbetslivsbalans och Högengagemang inom offentlig sektor</i>	16
<i>2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram</i>	17
2.4.1 Definition Arbetslivsbalans	17
2.4.2 Definition Högengagemang	17
2.4.3 Definition Organisationskultur	18
<b>3. Metod</b>	<b>19</b>
<i>3.1 En kvalitativ metodologi / Forskningsdesign</i>	19
3.1.1 Ontologi och Epistemologi: Socialkonstruktionism	19
<i>3.2 Fallstudieobjekt</i>	19
<i>3.4 Insamling av empiriskt material</i>	21
3.4.1 Intervjuer	21

3.4.2 Means-end Laddering	22
3.5 <i>Analysmetod</i>	23
3.5.1 Kvalitativ analysmetod	23
3.5.2 Trovärdighet	24
3.6 <i>Begränsningar i undersökningen</i>	25
<b>4. Analys</b>	<b>26</b>
4.1 <i>Hur organisationen jobbar med arbetslivsbalans</i>	26
4.2 <i>Skeende i privatlivet</i>	28
4.3 <i>Högenagemang inom organisationen</i>	30
4.4 <i>Hur långsiktigt arbete påverkar anställda</i>	32
4.5 <i>Sammanfattning av analys</i>	34
<b>5. Diskussion</b>	<b>36</b>
<b>6. Slutsats</b>	<b>40</b>
<b>7. Förslag på framtida forskning</b>	<b>41</b>
<b>8. Referenslista</b>	<b>42</b>
<b>9. Bilagor</b>	<b>45</b>
9.1 <i>Intervjuguide</i>	45

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Modern organisationsteori lägger idag mycket vikt på betydelsen av att skapa organisationskultur som fostrar ett starkare band mellan anställda och företaget (Eriksson-Zetterquist, 2011). Tanken med detta är att det ska leda till ökad effektivitet och en stark organisationskultur. Målet blir att de anställda ska agera som ambassadörer för organisationen och att de ska se anställningen som en självklar huvuddel av sitt liv. Detta kan bli problematisk då ett ökat engagemang också tar upp mer av den anställdes liv och därför riskerar att andra aspekter i livet blir lidande.

Samtidigt som ökat engagemang sägs vara effektivt så visar forskning också att med det mer intensiva arbetsliv som blir vanligare med tiden också leder till att utbrändhet ökar i samhället som helhet (Statistiska Centralbyrån, 2014).

Drömarbetsplatsen Google är ett typexempel när det kommer till ett högengagemangsföretag (eng. high commitment) med dedikerade medarbetare och Google (n.d.) själva menar dessutom på att de vill stötta sina anställda i alla delar av livet och inte bara i arbetet. De erbjuder till exempel generösa föräldradighetpolicier, pensionsplaner och på vissa av deras kontor erbjuder de till och med barnomsorg för att göra livet så lätt som möjligt att gå ihop. Trots Googles framgångssaga så finns det skräckhistorier från tidigare anställda som inte alls anser att Google är världens bästa arbetsplats. Google har bland annat beskrivits som en bubbla där anställda äter Google-mat, bär Google-kläder och använder Google-applikationer i sina Google-telefoner. Det beskrivs som beroendeframkallande och att privatlivet inte får rum (Wiklund, 2016).

Motpolen till moderna och populära teknikföretag kan tänkas vara just organisationer inom offentlig sektor. Studier kring offentlig sektor i Sverige är begränsad men vad som är säkert är att det finns fördomar om offentlig sektor som sträcker sig långt tillbaka och inte alltid baseras på dagens verklighet. Emma Hylén (2011) menar på att kommuner och landsting inte bara måste kämpa mot den privata sektorn utan också mot gamla fördomar såsom låga löner, färre karriärmöjligheter, svagt ledarskap, låg grad av delaktighet/påverkansmöjlighet och tröghet i beslutsfattande. Men om dessa påståenden bara är fördomar, hur ser egentligen verkligheten inom offentlig sektor ut?

## 1.2 Problematisering

Moderna organisationsteorier lägger stor vikt vid att anställda i dagens organisationer ska vara så pass engagerade och dedikerade att de till viss del lever genom sitt arbete snarare än att arbetet ska passa in i resten av livet. Förväntningarna på de anställda har förändrats med tiden och i en värld där vi människor alltid är uppkopplade förväntas de anställda alltid vara kontaktbara och i många fall pressade att vara närvarande. Privatlivet är då inte alltid lika avskärmat från jobbet som det var förr i tiden och gränsen mellan jobb och privatliv blir ofta svårdefinierad. Men är det hållbart för organisationer att förhålla sig till sina anställda på detta sättet? Och om inte, hur arbetas det för att anställda ska finna just en balans mellan arbete och privatliv? Hur bör organisationer jobba för att på sikt behålla sina anställda genom välmående och ökat engagemang på andra sätt än bara antal jobbade timmar?

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka och få ökad förståelse för hur anställda inom offentlig sektor upplever sina förutsättningar att skapa balans mellan arbetsliv och privatliv utifrån sin arbetsplats. Studiens fokus kretsar kring hur arbetslivsbalans (eng. work-life balance) och högengagemang uttrycks och upplevs inom organisationen för att möjliggöra ett sundare arbetsliv.

## 1.4 Frågeställning

Frågeställningen är:

- Hur upplever anställda på en avdelning inom offentlig sektor möjligheten att skapa balans mellan arbetsliv och privatliv?



## 1.5 Relevans

Med en mer pressad arbetssituation och mindre tid över till privatlivet så har inriktningarna inom organisationsteori gällande arbetslivsbalans och högenagemang blivit vanligt förekommande när det kommer till hur organisationer hanterar sina anställda. Majoriteten av studier som görs inom dessa områden har sitt fokus i den privata sektorn men i ett land som Sverige där den offentliga sektorn är stor i relation till befolkningen så är det intressant att det är bristande i insikten hur dessa organisationer arbetar med frågor kopplat till just arbetslivsbalans och högenagemang. Att förstå hur det skiljer sig mellan vinstdrivande och skattefinansierade organisationer när det kommer till anställdas möjligheter att hitta livsbalans är därför av stor relevans.

## 1.6 Avgränsningar

Vi har valt att bortse från gränshantering (eng. boundary management) som en del av det teoretiska ramverket för att kunna utforska livsbalansen och engagemanget inom organisationen djupare med uppsatsens tidsbegränsning i åtanke. Att förstå hur balans mellan arbetsliv och privatliv uppstår inom organisationen är det som vi vill förstå bättre. De intervjuade personerna gav också sken av att vara drivna och det var viktigt för dem att finna sitt arbete utmanande och belönande vilket vi uppfattar som problematiskt när livsbalansen ska bli jämn. Det är på grund av detta tankesätt som vi valt att analysera arbetet från ett högenagemangsperspektiv istället för att utgå från gränshantering.

## 1.7 Disposition

Här ges en överblick över alla uppsatsen olika delar och övergripande information om vad de innehåller:

**Introduktion:** Här lyfter vi fram bakgrunden till hur balansen mellan arbetsliv och privatliv har förändrats och hur det kan ses som ett problem i dagens samhälle. Syftet och relevansen med denna studie presenteras för att ge läsaren en bild av vad vi som författare undersöker och försöker besvara.

**Teoretiskt ramverk:** I den teoretiska delen så förklaras de centrala teoretiska begrepp som tas upp: arbetslivsbalans och högengagemang. Tidigare forskning inom offentlig sektor kopplat till dessa två begrepp tas upp för att ge läsaren en insikt i vad som står ut med offentlig sektor. Målet med denna del är att ge läsaren insikt i vad teorierna innebär och tydligt definiera vad vi som författare utgår från i vår studie.

**Metod:** I denna del av uppsatsen så redogörs det hur studien har strukturerats och vilka antaganden kring vår världsbild som vi utgår från. Därefter diskuteras insamlingen av studiens empiri och här tas det bland annat upp hur intervjuer designats, strukturerats och anonymiserats vad gäller respondenterna. Analysprocessen presenteras för att ge läsaren insikt i hur empirin utvärderats och vilka områden som valts bort.

**Analys:** Den insamlade empirin presenteras i form av en analys. Den är uppdelad i underrubriker för att underlätta kategorisering av empirin. Citat kopplade till arbetslivsbalans och högengagemang analyseras för att vi ska kunna undersöka om det är just den offentliga organisationen som möjliggör en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv.

**Diskussion:** Här summeras uppfattningar som lyfts i analysen och sätts i relation till teorierna som presenteras i teorikapitlet.

**Slutsats:** I detta kapitel presenterar vi vad studien och uppsatsen har lett till och hur bidraget som görs ser ut.

**Framtida forskning:** Till slut redogörs de områden som uppkommit under uppsatsens gång men som har valts att bortses från på grund av avgränsningar. Anledningen till varför dessa ämnen anses vara lämpliga för ytterligare forskning och varför de valdes bort under uppsatsskrivandet presenteras i denna del.

## 2. Teoretiskt ramverk

Teoriavsnittet är i stora drag, utifrån tidigare forskning, uppdelat till etablerade och kritiska teorier som är relevanta att utgå ifrån vad det gäller begreppen arbetslivsbalans och högengagemang. Teorierna är uppdelade i etablerade och kritiskt för att tydligt visa att det finns olika och ibland också motstridiga studier kring teorierna. Dessa teorier har i stort sett bara utgått och formulerats utifrån studier kring privata aktörer och är således intressanta att utgå ifrån och testa i denna undersökning som istället fokuserar på just offentlig sektor. Studier kring arbetslivsbalansen och högengagemang inom offentlig sektor är mycket begränsat och i teorikapitlets tredje del presenterar vi delar av den begränsade forskning som finns inom området. Vi avslutar teoridelen med att sammanfatta och definiera de teorier som tas upp och som vi huvudsakligen kommer att använda i diskussionen.

### 2.1 Arbetslivsbalans

#### 2.1.1 Etablerat perspektiv på Arbetslivsbalans

Innan millenniumskiftet låg länders fokus på att öka mängden jobb som fanns tillgängliga då målet var att minska arbetslösheten. Med tiden förändrades tankesättet till att lägga mer fokus på kvalitén som jobben erbjöd (Drobnič & Guillén, 2011). Europeiska Unionen skapade bedömningsgrunder för att mäta jobbqualité som bland annat innefattade inre belöning genom arbete, lärande och utvecklingsmöjligheter, involvering av de anställda, jämn fördelning mellan kön och mångfald, och även det som denna uppsats kommer fokusera på, balans mellan privatliv och arbetsliv (Europeiska Kommissionen, 2001).

*Utmaningen med att balansera betalt arbete och privatliv spelar en mer och mer avgörande roll vad det gäller välmående bland europeiska anställda, och möjligheten för individer att balansera sitt privat- och arbetsliv är en central komponent för ett 'bra jobb' (Drobnič & Guillén, 2011, s. 2, egen översättning).*

Drobnič & Guillén (2011) hänvisar till flera omständigheter som påverkar livsbalansen. Till exempel så har antalet arbetande mammor ökat, ensamstående föräldrar blir fler, arbete under

helger blir vanligare och arbetsdagarna sträcker sig längre än förr. Arbetslivsbalans som ämne inom organisationsteori har fått fäste i de länder där lönenivåerna anses vara höga och i väst- och nordeuropa har många organisationer implementerat HR-strategier för att förbättra de anställdas livskvalité (Drobnič et al, 2010, återgiven i Drobnič & Guillén, 2011).

White, Hill, McGovern, Mills och Smeaton (2003) argumenterar för att antalet timmar är den största faktorn när det kommer till missnöje med livsbalansen men de menar då även att management-system som existerar inom organisationer kan ha en negativ inverkan på individens privatliv. Utvärderingsarbete och belöningsystem är två procedurer som många i deras forskning nämner som en inkräktare på privatlivet (White et al, 2003). System som däremot har en positiv effekt på livsbalansen är bland annat flexibla arbetstider eller på annat sätt mindre fasta start- och sluttider för arbetsdagen. Arbetstagaren finner det då lättare att balansera in privatlivet under dagen om arbetschemat är mindre strikt (White et al, 2003).

Beauregard & Henry (2009) fokuserar också på att förklara sambandet mellan att skapa en balans mellan arbetsliv och privatliv och hur det kan bidra till ökad effektivitet inom en organisation. Tillväxten under de senaste årtionden med fler kvinnor i arbetsstyrkan och ett mer jämställt samhälle med fler män som vill spendera tid med sin familj diskuteras som en orsak till varför balansen mellan arbetsliv och privatliv har blivit en viktig fråga för arbetsgivare i dagens samhälle. Att undvika konflikter mellan de två sidorna av individens liv är vad som är fokuset inom detta område och det förs en diskussion för att det ska bidra till en högre produktivitet bland anställda, lägre personalomsättningshastighet och resultera i ett starkare resultat för organisationer.

### 2.1.2 Kritiskt perspektiv på Arbetslivsbalans

Land & Taylor (2010) har en annorlunda syn på vad som anses som viktiga faktorer för de anställda och diskuterar balansen mellan arbete och privatliv genom att analysera branding och arbetsprocesser i "new age capitalist"-organisationer. De menar på att de flesta studier som görs idag fokuserar på att företag uppnår värde genom att nyckelpersoner lever varumärket även i sitt privatliv och genom fritidsaktiviteter. Det innebär att mycket arbete egentligen kan anses ta plats också utanför den formella tid och plats som själva arbetet i sig egentligen avser. Detta gör att gränsen mellan arbete och privatliv blir svårdefinierad. (Land & Taylor, 2010)

Istället för att avvisa gränsen mellan jobb och privatliv så föreslår Land och Taylor (2010) istället en mer nyanserad bild kring relationen mellan dessa. Många forskare pekar på att förändring inom arbete och organisationer i övervägande grad sker på ett postmodernt sätt, vilket Land och Taylor (2010) påstår är lite utav en överdrift. De menar istället på att för en stor del av anställda idag så har verkligheten kring arbete inte förändrats särskilt mycket de senaste åren. Det är endast urvalet av studieobjekt inom studier som fokuserat på just den typ av jobb där livsstilen påverkas av den utsuddade gränsen mellan arbete och privatliv. Detta menar dom bara ger ett begränsat urval där nyckelpersoner blivit rekryterade till ett specifikt jobb just utifrån livsstil och värderingar. Land och Taylor (2010) menar på att andra grupper, som inte studeras i samma utsträckning inom postmodernismen, skulle ge en mycket annorlunda syn kring balansen mellan jobb och privatliv, till exempel så är vissa anställda mer motiverade av lönen än något annat.

Land & Taylor tycker dock inte att denna begränsning ska leda till att förbise det faktum att relationen mellan jobb- och privatliv har förändrats för dem som av yrket kräver att de ska leva sitt varumärke. De menar dock på att vidare forskning bör göras vad gäller konsekvenserna på balansen mellan jobb- och privatliv utifrån förändrade arbetsprocesser när det kommer till kontroll och flexibilitet. (Land & Taylor, 2010)

## 2.2 Höengagemang

### 2.2.1 Etablerat perspektiv på Höengagemang

Ett begrepp som vuxit fram inom organisationsteori är höengagemang, detta begrepp innebär ett sätt att skapa en högre nivå av engagemang från arbetstagaren till organisationen. Tanken är att anställda som upplever tydlig involvering i företaget genom sin arbetsroll lägger ner mer energi på organisationen och dess mål. Detta ger på sikt bättre resultat genom bland annat ökad effektivitet och produktivitet. (Hobfoll 1989, återgiven i Boon & Kalshoven, 2014).

Engagemang bland arbetstagare kan skapas på flera olika sätt. En viktig faktor är hur de anställda uppfattar stöd och omtanke från organisationen (Eisenberger et al, 1990, återgiven i Whitener, 2001). Om organisationen verkar bry sig om de anställda så återgäldas det med engagemang från personalen. Detta kan uppfattas som förtroende mellan anställda och

organisation, de litar på att den andra parten behandlar dem på ett vänligt sätt. Att cheferna representerar organisationen gentemot de anställda gör det viktigt för ledningen att arbeta för att skapa tillit hos arbetstagarna om engagemanget till organisationens målsättning ska öka (Kim & Mauborgne, 1993). Bou och Beltrán (2005) nämner att en av de stora fördelarna med engagerade anställda är att de kan tillges ansvar för att organisationens mål ska uppnås. Detta kan göras genom till exempel arbetsuppgifter och kan kopplas tillbaka till hur engagemang bland personalen byggs genom att organisationen visar tillit till dem (Eisenberger et al, 1990, återgiven i Whitener, 2001).

Pressen som läggs på dagens arbetstagare är en stor anledning till varför strategier kring högengagemang har blivit så populära. Sturges och Guest (2004) visar genom sin forskning att speciellt unga människor strävar efter att uppnå en balans mellan arbetsliv och privatliv men på grund av deras önskan att ha en framgångsrik karriär så blir det fler timmar på arbetsplatsen än vad som passar in i privatlivet. Antalet timmar som en individ arbetar har en stark koppling till hur de upplever sin balans mellan arbetsliv och privatliv, men även den anställdes förväntningar och uppfattningar om organisationen påverkas av antalet jobbade timmar (Rousseau 1995, återgiven i Sturges & Guest, 2004). Den anställdes uppfattningar och förväntningar på organisationen är sådant som kan påverkas genom högengagemang och detta anses vara en stor anledning till varför diverse HRM-tekniker har vuxit fram, bland annat för att kontrollera den anställdes uppfattningar och förväntningar. Om den anställda förväntar sig att jobba färre timmar än vad företaget förväntar denne att göra så kan livsbalansen bli lidande och engagemanget minska. De intervjuade personerna i Sturges & Guests (2004) studie nämner att de ser obalansen mellan arbetsliv och privatliv som något kortsiktigt och att de vill ha färre timmar i veckan i framtiden (Sturges & Guest, 2004).

### 2.2.2 Kritiskt perspektiv på Högengagemang

Fleming (2014) har en mer radikal syn på anställdas engagemang och beskriver det genom att förklara den kapitalistiska förvaltningens framväxt i form av epoker. Vi befinner oss enligt Fleming i den fjärde epoken "biopolitics & biolabor" där arbetare uppmuntras, de tvingas inte trots att normen förväntar sig, att de ska "vara sig själva" på arbetet för att bidra med sin "häftighet" i marknadsföringsarbete och med sitt sociala nätverk när saker behöver lösas på kort varsel. Fleming menar alltså på att kapitalismen vill skapa engagemang som sträcker sig

längre än bara för att utvinna arbete de timmar då den anställda får lön. Varpå denna typ av management-strategi också påverkar den anställdes engagemang och dessutom livssituation i form av gränslös fördelning mellan arbete och privatliv. (Fleming, 2014)

Graden av högengagemang kan ofta kopplas till, och till viss del förklaras med hjälp av, kulturen som råder. Gideon Kunda (1992/2006) diskuterar den moderna organisationskulturen genom sin studie om ett teknikföretag som var verksamt redan på 80-talet och jobbade på ett typiskt modernt sätt genom normativ kulturkontroll (eng. normative culture control) för att skapa högengagemang. Denna typ av kontroll växte fram i takt med företagets tillväxt då strukturen inte längre kunde kontrolleras och de istället valde att kontrollera kulturen. Gideon kallade företaget för "Tech" och det representerar väl diskursen om den moderna organisationskulturen då de såg sig själva som ledande och banbrytande inom 80-talets snabbväxande högteknologiska industrier.

Kundas (1992/2006) huvudfokus i studien var Techs utövande av normativ kontroll och att skapa högengagemang. Detta var ironiskt nog ett sätt som gav Techs erkända kultur ett värde av självbestämmande och autonomi. Detta eftersom belöningar och sanktioner konstruerades för att genomdriva en viss form av autonomi där Tech utnyttjade sina anställda till det yttersta samtidigt som de, enligt Kunda, bröt ner deras liv i processen. Menar Kunda med detta att "normativ kontroll" som ett koncept är dåligt? Nej inte enbart, Kunda (1992/2006) menar på att det å ena sidan finns exempel på utopiska och lovande organisationer där "allt är möjligt" samtidigt som organisationer med hjälp av liknande strategier kan uppfattas som rena misslyckanden genom att ledningen uppfattas som dominant och tyrannisk samtidigt som de anställda uppfattas som upproriska. Charles O'Reilly (1996/2008) menar också på att kultur inte alltid är en positiv drivkraft, tvärtom så kan det absolut vara anledningen som har inneburit att organisationer har upplevt svårigheter och inte alls lyckats få långvarig och engagerad arbetskraft. Organisationskulturen menas vara en faktor som många stora och framgångsrika företag har behövt krigas med när det gäller bland annat kulturella konflikter vid integration av separata enheter vilket har lett till konflikter, förlust av talanger och en oförmåga att nyttja eller återskapa den rådande synergien.

Eftersom det finns många faktorer att tänka på i modern tid är det svårt att argumentera för enbart bra eller dåligt. Fallet med just Techs rasande tillväxt från bara några hundra till många tusentals anställda innebar ett försök att indoktrinera de anställda till att bli "medlemmar" i den rådande kulturen. Detta gjordes genom sina försök om en sann

framgångssaga - hårt jobb, uppoffringar och en stark tro på företaget. Graden till vilken denna indoktrinering inträffade var omfattande, från de noggrant utformade meddelanden från ledningen, utbildade interna kulturexperter och interna publikationer, till projektarbetens mycket konkurrenskraftiga och snabba karaktär. Denna typ av indoktrinering var något som på sikt inte gav enbart positiva resultat och fortsatt högenagemang utan bröt ner både anställda och på även organisationen i stort. (Kunda, 1992/2006)

### 2.3 Arbetslivsbalans och Högenagemang inom offentlig sektor

Uppsatsens fokus ligger inom offentlig sektor men då majoriteten av studier som görs fokuserar på privata bolag så är det också viktigt att ta i beaktning tidigare forskning inom offentlig sektor vad det gäller de teoretiska områden som har diskuterats ovan.

Inom offentlig sektor i Storbritannien har arbetslivsbalans vuxit i betydelse medan generellt sett privata organisationer släpar efter i att underlätta livsbalansen (Persaud, 2001, återgiven i Maxwell & McDougall, 2004). Detta kan kopplas tillbaka till hur flexibla anställningar med utrymme för privatliv har varit en viktig fråga inom brittisk politik sen 1990-talet (Maxwell & McDougall, 2004). En studie inom vad som motiverar de anställda inom privata och offentliga organisationer gjordes i Belgien då Buelens och Van den Broeck (2007) argumenterar för att de individer som har sökt sig till offentlig sektor motiveras av att arbeta inom en organisation där deras familjeliv får plats. De bemöter också fördomarna gällande hur arbetstagare inom offentlig sektor tros motiveras av att arbeta inom organisationen för att arbeta i ett långsammare tempo, utan deras studie visar inte på att detta skulle vara en faktor som påverkar arbetstagare (Buelens & Van den Broeck, 2007).

Förtroendet mellan anställda och chefer, i en offentlig organisation, är en grundläggande komponent för att skapa engagemang. Gould-Williams (2004) ger detta förtroende en ytterligare dimension om arbetstagaren inte litar på ledningens motiv i att inkludera dem i beslutsfattande och då förminskas de positiva effekter som förtroendet ger (Gould-Williams, 2004). Relationerna mellan kollegor och även mellan chefer och underordnade har stor inverkan på hur personerna i Gould-Williams (2004) studie upplever sin arbetsplats. Båda typer av relationer är viktiga faktorer för att personalen ska hållas intresserade i att uppfylla organisationens målsättning. Nivån av engagemang till en organisation verkar också spegla



sig i om det är inom offentlig eller privat sektor, Goulet och Frank (2002) har uppmärksammat att privata bolag har mer hängivna anställda jämfört med offentliga organisationer. De hänvisade delvis till att bristen på externa belöningar inom offentlig sektor kan skada engagemanget hos anställda men även att den privata sektorn har utvecklat hur anställda omhändertas och erbjuder bättre säkerhet än tidigare som anledning till resultatet (Goulet & Frank, 2002). Vikten av finansiella belöningar ses som en avgörande del av hur engagemang skapas och det är bristande inom offentlig sektor, enligt Goulet och Frank (2002).

## 2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Här sammanfattar vi kort och ger definitioner som just vi utgår ifrån kring arbetslivsbalans, högengagemang och dessutom organisationskultur.

### 2.4.1 Definition Arbetslivsbalans

I denna uppsats använder vi begreppet arbetslivsbalans (eng. work-life balance) för att namnge den målbild som upplevs vad det gäller att kunna kombinera arbetsliv och privatliv. Begreppet utgår inte ifrån att det finns en mall eller tydliga mått på hur balans skapas eller hur det mäts. Arbetslivsbalansen fokuserar istället på att individer behöver få utrymme att själv skapa balans i livet.

### 2.4.2 Definition Högengagemang

Begreppet högengagemang (eng. high commitment) används för att beskriva den typ av önskvärda motivation som ett företag önskar att medarbetare känner. Begreppet innebär mer än att anställda bara ska göra "sin del" och syftar till att arbetstagaren ska känna en starkare koppling till organisationen för att på så sätt engagera sig och ge "det lilla extra".

### 2.4.3 Definition Organisationskultur

Organisationskultur (eng. corporate culture) och är ett mycket brett begrepp och vi har i denna uppsats valt att utgå ifrån Kundas (1992/2006) beskrivning kring företagskultur. Företagskultur definieras då som “de gemensamma reglerna för kognitiva och affektiva faktorer för medlemskap i en organisation och de medel som formar och uttrycker detta” (Kunda, 1992/2006, s. 8, egen översättning).

## 3. Metod

I denna del beskriver vi de vetenskapliga utgångspunkter som vi antagit och redogör sedan för vår forskningsstrategi. Eftersom vi har genomfört en kvalitativ studie utifrån intervjuer har vårt syfte varit att förstå vad de intervjuade försöker förmedla. Vi förklarar också vår argumentation kring val av fallföretag och respondenter.

### 3.1 En kvalitativ metodologi / Forskningsdesign

#### 3.1.1 Ontologi och Epistemologi: Socialkonstruktionism

Vi utgår i denna studie utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv och har en tolkande ansats, det vill säga att allt skapas kontinuerligt utav sociala aktörer och vi ämnar tolka detta. Att sociala aktörer är skapare innebär inte bara att allt skapas i samspel med varandra utan också att allt är i ett tillstånd av ständig revidering. Det anses även att man på senare tid också anser forskares förklaringar kring fenomen som sociala konstruktioner i sig och inte bara en beskrivning av det fenomen som återges. (Bryman & Bell, 2017, s. 52-53)

Utifrån denna ontologiska ansats som är socialkonstruktivistisk så kommer vi bara att ge en specifik version av den sociala verkligheten och inte en komplett slutsats och komplett förklaring till ett fenomen. Avsikten med att ha ett tolkande synsätt är för att få djupare förståelse och få bättre grepp om den subjektiva innebörden av de sociala aktörerna som är skapare till konstruktionerna. (Bryman & Bell, 2017, s. 53-54)

### 3.2 Fallstudieobjekt

Fallstudier är starkt förknippat med kvalitativ forskning där man vill samla empiri genom kvalitativa metoder så som observationer eller öppnare intervjuer (Bryman & Bell, 2017, s. 86). Målet med en fallstudie för forskare är att “genomföra ett ingående studium av ett enda fall, och utifrån detta gör de sedan en teoretisk analys” (Bryman & Bell, 2017, s. 89).

Idén om att undersöka offentlig sektor kom tidigt i processen, men inriktningen har förändrats under tiden. Till en början låg fokuset på att förstå hur offentlig sektor attrahera kvalificerad personal med de begränsningar som kommer med att vara en skattefinansierad organisation.

Under empiriinsamlingen så uppmärksammade vi att många av respondenterna la ett stort fokus på att arbetet inkräktar mindre på privatlivet och hur de kunde spendera mer tid med familjen. Anställningen inom offentlig sektor ansågs av många leda till mer flexibilitet i att få livspusslet att hänga ihop. Detta var intresseväckande för oss då offentlig sektor ofta ses från ett negativt perspektiv med mycket rutiner och fasta arbetstider, motsatsen till flexibilitet. Denna inblick flyttade vårt fokus från vad som gör offentlig sektor till en attraktiv arbetsgivare till vad offentlig sektor gör för att underlätta balansen mellan arbetsliv och privatliv.

Då vi var intresserade av att utforska hur anställda inom offentlig sektor upplever sin balans mellan arbetsliv och privatliv, hade vi en ganska tydlig riktning för vilken typ av organisation vi behövde få kontakt med. Vi kontaktade olika avdelningar inom svenska kommuner och studien valdes slutligen att genomföras på en kunskapsintensiv avdelning på ca 55 anställda inom en svensk kommun. Denna avdelningen var av bra storlek och struktur för att få förståelse för och utreda hur de anställda upplever möjligheten att hitta balansen mellan arbetsliv och privatliv. Innan första intervjun hade vi även hört från våra kontaktpersoner att flera på avdelningen hade arbetat med liknande arbetsuppgifter inom privata bolag vilket gav oss en möjlighet att undersöka om de uppfattade en skillnad mellan privata och offentliga organisationer när det kommer till att skapa livsbalans.

### 3.3 Val och urval

Urvalsprocessen för denna studie har varierat under tiden, det påbörjades med ett så kallat snöbollsurval (Bryman & Bell, 2017) där vi fick kontakt med en person inom kommunen i fråga och som förde oss samman med två av cheferna på avdelningen som undersöktes. Väl i kontakt med ledningen förklarade vi tydligare vad vår studies syfte var och om det fanns anställda som kunde passa in på förbestämda kriterier vi skapat. "Syftet med målstyrda urval är att välja ut fall eller deltagare på ett strategiskt sätt så att de som väljs ut är relevanta för de forskningsfrågor som har formulerats" (Bryman & Bell, 2017, s. 406). Vi efterfrågade bland annat utbildningsnivå, tidigare anställning inom privat sektor, variation i ålder vilket gör att vi har påverkat urvalet av intervju personer.

Vi har anonymiserat respondenterna genom pseudonym och gett de respondenter som har en chefsposition en pseudonym på C och de respondenter som har en underordnad position som anställd en pseudonym på A. Vi benämner därför respondenterna på följande sätt:

Chef 1	Cederholm
Chef 2	Carlsson
Chef 3	Classon
Anställd 1	Andersson
Anställd 2	Ahlström
Anställd 3	Albertsson
Anställd 4	Axelsson

### 3.4 Insamling av empiriskt material

#### 3.4.1 Intervjuer

För att samla in vår empiri från de anställda inom organisationen valde vi att intervjua personerna med hjälp av semistrukturerade intervjuer där vi hade förbestämda teman som var tänkta att vägleda både oss och den anställde genom intervjun (Bryman & Bell, 2017). Med målet att samla in kvalitativt empiriskt material så var frågorna så öppna som möjligt för att ge personen möjlighet att utveckla kring det individen fann viktigt (Bryman & Bell, 2017, s. 454).

Syftet med studien är att få en uppfattning om de intervjuade individernas uppfattning om hur offentlig sektor möjliggör en balans mellan privat- och arbetsliv och då krävs intervjuer för att få god insyn till deras tankeprocesser. Då vi intervjuade både chefer och underordnade så skapades två olika intervjuguider för att anpassa teman och frågorna efter individens befattning. Under intervjuerna med de underordnade så lades fokus på att förstå deras syn på hur det går att balansera privatliv med arbetsliv inom organisationen. Cheferna fick svara på

frågor gällande livsbalansen men även hur de som personalansvariga arbetade med att skapa en miljö där arbetet inte tar upp mer plats än nödvändigt i arbetstagarnas liv.

### 3.4.2 Means-end Laddering

Means-end laddering är en vanligt förekommande teknik som tillämpas för att samla in data, ofta används den inom marknadsföringsrelaterade undersökning för att organisationer ska kunna bilda sig uppfattningar om vad individer värderar högst och lägst av givna faktorer (Hofstede et al, 1998). Vad som skiljer sig från hur metoden har använts i studien jämfört med dess vedertagna användning är att vårt mål var att få kvalitativa svar, därför lades mer fokus på att få de intervjuade personerna att utveckla sina tankar istället för att enbart lägga fokus på i vilken ordning faktorerna värderas.

Vad detta innebär är att vi gav den intervjuade 6 st papperslappar med olika faktorer skrivna på, uppgiften för dem var sedan att rangordna vilka faktorer de värderade högst respektive lägst. De anställda fick rangordna faktorerna baserat på vad de uppfattar som mest viktigt respektive minst viktigt när de söker sig till ett nytt jobb och sedan om det förändrats med tiden och när de påbörjat sin anställning inom organisationen. Cheferna fick istället rangordna faktorerna utifrån vad de tror potentiella rekryter värderar högst i samband med att de söker ett jobb. Dessa förutbestämda faktorer vägledde de intervjuade in i relevanta diskussioner om hur de uppfattade dem och varför de rangordnade som de gjorde.

Utöver att bara rangordna faktorerna så bad vi också respondenterna att förklara innebörden för dem eftersom vi som intervjuare inte gav en tydlig definition kring begreppen utan lät dem skapa sin egen uppfattning och sedan ge sin förklaring kring hur de resonerat kring respektive faktor. Detta gav oss en inblick i hur den intervjuade individen resonerade kring de olika faktorerna, i många fall så uppfattades de olika av personer. Lapparna fungerade som ankarpunkter under intervjun, den intervjuade kunde förhålla sig till deras definition av faktorerna och beskrev utförligt vad de tänkte sig när de rangordnade dem.

Risken med denna metod är att de intervjuade blir påverkade av de faktorer som vi skrivit ner innan intervjun och inte tänker utanför dessa, men med hjälp av att fråga efter mer utförliga förklaringar så har vi undvikit att få korta och enkla svar. Faktorerna som användes

förändrades efter den andra intervjun då vi insåg att det fanns möjlighet att få mer bredd i svaren vid förbättring.

Den första uppsättningen faktorer var: lön, flexibilitet, kollegor, chefer, arbetsuppgifter och arbetsplatsens värderingar. Vi insåg efter de två första intervjuerna att chefer och kollegor är svårt för individen att utvärdera innan de påbörjar sin anställning inom organisationen, vad som däremot uppmärksammades under de tidigare intervjuerna var att det ansågs vara en väldigt viktig faktor när det kommer till trivsel på arbetsplatsen men inget som de kunde uppskatta i förväg. Chefer och kollegor som faktorer byttes därför ut mot utvecklingsmöjligheter som vi uppfattade som lättare att värdera vid jobbsökande.

Faktorerna baseras på grundläggande motivationsteorier så som Mazlows behovstrappa (Mazlow, 1943) och Herzbergs tvåfaktorsteori (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Lön tänktes representera de externa belöningar och lägre nivåerna av behovstrappan medan arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter och arbetsplatsens värderingar var tänkta att täcka upp uppskattning och självförverkligande nivåerna. Flexibilitet var inte lika grundad i teorier utan något som vi fann intressant att utforska då offentlig sektor anses vara väldigt byråkratiskt och stelt av många. Flexibilitet var också den faktor som hade störst variation i definition mellan de olika deltagarna vilket var positivt då vi fick se flera sidor av hur de intervjuade såg på organisationens anpassbarhet.

## 3.5 Analyismetod

### 3.5.1 Kvalitativ analysmetod

Vår insamling av empiri genom intervjuer inom organisationen gav oss en stor mängd information att grunda studien på. Rennstam och Wästerfors (2011) tydliggör de tre stegen av kvalitativ analysmetod som: sortering, reducering och argumentation. Sortering är det första steget inom processen, efter att ha transkriberat samtliga intervjuer gick vi igenom alla och kategoriserade teman som vi fann intressanta utifrån vårt intresseområde. Vår inriktning kändes till en början solklar inom motivation men exakt vad som skulle analyseras på djupet var inte bestämt och vi började därför öppna upp oss för att finna djup inom andra ämnen som dök upp i intervjuerna, det var under denna process balansen mellan arbetsliv och privatliv uppmärksammades. Vad vi upptäckte under intervjuerna och arbetet med

transkriptionen efteråt var att individerna ofta pratade om hur det skiljde sig från privat sektor med mindre direkt press på dem. Detta kunde vi uppfatta genom flera olika uttalanden från personerna, vissa nämnde till exempel att friheten att inte behöva vara tillgänglig utöver arbetstiderna var befriande, andra nämnde bland annat att det var fullt acceptabelt att arbeta hemifrån om privatlivet kom i vägen vid till exempelvis vabbning. Detta ledde oss till att fokusera på balansen mellan arbetsliv och privatliv, hur offentlig sektor kunde erbjuda de anställda något som de inte funnit i den privata sektorn.

Nästa steg var att reducera materialet ner till det som var relevant för vår frågeställning. Vi fann flera intressanta områden som vi blev tvungna att bortse från då den framarbetade och mest relevanta frågeställningen inte kunde innefatta just det men också på grund av begränsningar i både tid och volym.

Med materialet reducerat till de relevanta för analysen krävdes det en argumentation till varför det området valts. Trots att vi fann flera intressanta områden i vårt empiriska material så valde vi att inrikta oss på hur de anställda upplever balansen mellan privatliv och arbetsliv.

### 3.5.2 Trovärdighet

För att inge uppsatsen och studien med trovärdighet har vi utgått från de fyra trovärdighetskriterier som skapats av Lincoln and Guba (1985, återgiven i Bryman & Bell, 2017). Tillförlitlighet har vi uppnått genom att läsa litteratur kopplad till hur intervjuer och metod i allmänhet ska genomföras, för att på så sätt hålla oss inom de vedertagna sederna. En summering av uppsatsen kommer även skickas till de intervjuade individerna för att säkerställa att vi inte framställer dem på ett sätt som inte stämmer överens med deras uppfattning. Överförbarhet har åstadkommit genom att skapa en tydlig bild av det kontext som de intervjuade personerna jobbar inom, kallat en *thick description* (Geertz, 1973, återgiven i Bryman & Bell, 2017). Detta delvis genom att tydligt beskriva i metodkapitlet hur avdelning vi har undersökt ser ut och vilken typ av arbetsuppgifter som utförs där. Analyskapitlet innehåller flera citat som visar på hur organisationskulturen ter sig vilket underlättar för läsare att förstå vad det är som möjliggör det som analyserats inom organisationen. Pålitlighet fokuserar på att det finns insikt i arbetsprocessen för att försäkra läsare om uppsatsens pålitlighet (Bryman & Bell, 2017). Detta kan ses i flera aspekter i uppsatsen. Alla intervjuer har spelats in och sedan transkriberats för att undvika felciteringar



eller missuppfattningar. De beslut som togs gällande reducering av det empiriska materialet och vilka som skulle intervjuas är tydligt beskrivet i metodkapitlet för att vi som författare ska vara så transparenta mot läsare som möjligt. Intervjuguiderna som användes under empiriinsamlingen har även bifogats i slutet av dokumentet för att ge transparens till hur intervjuerna genomfördes. Konfirmering är kriteriet som hanterar hur pass objektiv författarna har varit i forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2017). Det finns alltid en viss subjektivitet när det kommer till forskning, speciellt kvalitativa studier som bygger på att analysera individers uppfattningar. Vad vi har gjort för att minska subjektiviteten som kan uppstå är att alltid ha två stycken intervjuare för att undvika personlig partiskhet. Vi hade ingen tidigare insikt i organisationen som intervjuer genomfördes inom och inga relationer till anställda där.

### 3.6 Begränsningar i undersökningen

En begränsning med empiriinsamlingen som inte upptäcktes förrän efter alla intervjuer gjorts var avsaknaden av observationer som kunde gett oss mer opartisk insyn i hur stämningen såg ut inom avdelningen. Anledningen till detta var hur studiens fokus har skiftat under arbetets gång, som det har beskrivits ovan så var tanken till en början att undersöka vad som fick arbetstagarna att söka sig till offentlig sektor. Utvecklingen av frågeställningen till en inriktad inom balansen mellan arbetsliv och privatliv gjorde att empiriinsamlingen och intervjuguiderna kunde utformats på ett bättre sätt för att få ett rikare material.

## 4. Analys

I analysen presenterar vi citat från de genomförda intervjuerna som vi sedan förklarar och tolkar. Vi lyfter olika teman som uppkommit i intervjuerna som tillsammans har tydlig koppling till arbetslivsbalans och högengagemang.

### 4.1 Hur organisationen jobbar med arbetslivsbalans

En av de tydligaste skillnaderna som vi uppfattade mellan offentlig och privat sektor var hur arbetet höll sig inom de utsatta arbetstiderna. Inom offentlig sektor förväntades det inte att en anställd hela tiden skulle vara ett telefonsamtal bort från arbetsgivaren. Denna frihet, som de intervjuade beskrev det som, gav de anställda mer tid för andra viktiga aspekter i livet. I en majoritet av intervjuerna så var det just familjen som uppfattas vara en viktig del i livspusslet.

Cederholm var en av cheferna vi intervjuade som tidigare arbetat för ett större teknikföretag med en liknande chefsroll och Cederholm beskriver här vad balansen innebär i det egna privatlivet:

*“Jag värdesätter väldigt mycket att ingen förväntar sig att jag är tillgänglig för arbete utanför arbetstid och det är detsamma med de anställda. Jobbet är 40 timmar i veckan och det är det vi förväntar oss av dem, ingenting mer. Det var helt annorlunda hos min förra arbetsgivare kan jag säga. [...] Jag arbetade med kunder i Asien där man kunde lägga ett möte på midsommarafton för att man tyckte det var kul, i stort sett. Då fick de se om deras leverantörer var dedikerade.” (Cederholm)*

Det uppenbara i citaten ovan är hur Cederholm numera inte känner att det krävs att vara tillgänglig för arbetet utanför sina arbetstimmar men vad det även indikerar är att pressen på Cederholm under fritiden minskar avsevärt, det ger möjligheten att själv planera sin fritid trots att en chefsposition som tidigare innebar att Cederholm förväntades vara tillgänglig alla timmar på dygnet. Även fast att Cederholm förväntas jobba sina 40 timmar i veckan så är det dessutom tillräckligt flexibelt att kunna planera också sin arbetstid utifrån vad som balanserar bra med privatlivet. Vi uppfattar det som en mycket sund situation att arbetstiderna är reglerade, trots det så kan det uppfattas som att timmarna som ska jobbas kanske inte alltid räcker till:

*“Det blir inte att jag arbetar enormt mycket. Det syns om min flexbank sticker iväg för mycket, [ de intjänade flex-] timmarna måste tas ut någon gång, det kan inte bara växa. Timmarna finns där liksom. Förväntningarna är 40 timmar i veckan.” (Cederholm)*

I Cederholms roll kan det alltså antas att det önskas jobba mer för att hinna med allt jobb, men eftersom flexbanken håller koll på timmarna så måste dessa utnyttjas genom till exempel ledighet eller halvdagar.

*Som arbetsgivare här så vill vi ju att man ska ha balans i livet, vi anser att det är en konkurrensfördel när vi ska anställa. Att det är en möjlighet att få balans i livet (Classon)*

Classon som arbetar i en annan chefsposition inom avdelningen och har mycket ansvar när det kommer till rekrytering menar på att ledningen har gjort ett medvetet beslut att röra sig mot att bli en arbetsplats där privatlivet får utrymme och tas på allvar. Till skillnad från hur tidigare arbetserfarenheter inom privat sektor beskrivs av till exempel Cederholm där privatlivet blev lidande på grund av alltför många arbetstimmar och krav på att vara tillgänglig utöver dessa. Classons och ledningens förståelse för att många individer strävar efter en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv gör det möjligt för organisationen att konkurrera med faktorer som inte får lika stor uppmärksamhet på många andra arbetsplatser.

Även Carlsson, en tredje chef, trycker på balans i livet och nämner en sort kurs som erbjuds till berörda på arbetsplatsen:

*... och vi har också haft kurser i balans i livet för dom som haft svårt att få balans, dom som inte varit så balanserade. Och där tror jag inte att arbetet är obalansen utan mer fritiden som varit obalansen. (Carlsson)*

Detta ger en indikation om att avdelningen, och organisationen i stort, verkligen vill fokusera på individens välmående och att arbetet ska passa bra ihop med resten av livet. Utifrån detta citat så tolkar vi att de som arbetsgivare bryr sig om att allt ska gå ihop trots att det för vissa anställda kan handla om att det är privatlivet som trasslar till det. Att då erbjuda hjälp från arbetsplatsen sida är ett tecken på att de bryr sig om välmående och troligtvis även långsiktighet i och med att motarbeta eventuell stress i koppling till privatlivet som kan leda till sjukskrivning eller på annat sätt hög personalomsättning. Detta i sin tur kan vara ett sätt att skapa effektivitet, genom välmående och långsiktig organisationskunskap.

*Vår största del där, utifrån det jag då har hört om privat sektor, det är ju att en arbetsvecka är dom 40 timmarna vi är överens om, det är det viktiga. Ibland får man jobba övertid förstås men då hoppas vi på att det kan komma lugnare perioder som man kan ta igen sig. Ändå är det ju alltid någon som inte lyckas få ut sin semester här på slutet av året då, men att det stora hela ska ligga i balans. (Carlsson)*

Här kommer vi delvis tillbaka till arbetstimmarna som de anställda har under en vecka. Som cheferna har nämnt under intervjuer så förväntas inte de anställda jobba över sina 40 timmar vilket skulle innebära att ledningen är försiktigare med hur arbetsuppgifter fördelas än vad de har upplevt i den privata sektorn. För många åtagande för individerna kommer direkt gå emot den balans i arbetsliv och privatliv som cheferna vill uppnå.

#### 4.2 Skeende i privatlivet

En av de anställda, Andersson, som tidigare också arbetat som konsult ger exempel på vad som har haft betydelse för det karriärbyte från privat till offentlig sektor som har valts att göra:

*“Nja, det var ju faktiskt när man får familj och så så är ju resor inte kul längre. När man är yngre kanske det var mer kul att få sticka ut och resa med jobbet, å flänga lite, det är ju nästan trevligt då. Men när man är en bit över 40 och har barn, då tycker man inte det är kul alls. Bo på hotell och hotellfrukost, det är ju inget kul längre. [...] flexibilitet innebär att jag kan säga nej till att ”men kan du ta en månad i stockholm” att nej, det har jag inte lust med, det funkar inte. [...] jag planerar min egen arbetstid.” (Andersson)*

Andersson beskriver sin tid som konsult på ett privat företag, hur arbetsuppgifterna blev mer omständliga med förväntningar på att resa runt och vara ifrån hemmet. Andersson menar också på att det inte längre är lika spännande att resa med jobbet och att charmen i att vara på resande fot inte lockar på samma sätt nu som det gjorde förr. Åldersaspekten blir därför extra tydlig i Anderssons uttalande. När Andersson nådde stadiet i livet när det var dags att skaffa familj flyttades prioritet från organisationens önskemål och individuella intressen till hur privatlivet skulle fungera med en familj. På sättet som moderna organisationsteorier fokuserar

på att skapa mer engagemang mellan företag och anställd, så blir det tydligt hur det kan vara problematiskt i Anderssons fall då familjen ses som dennes första prioritet efter livet som konsult inom privat sektor.

En annan anställd ger en kompletterande bild till hur familjefokuset började spela mer roll efter livet som konsult inom privat sektor:

*“Jag var ganska trött på konsultvärlden och kände att jag, och jag hade också en liten dotter och jag tänkte att jag skulle skaffa fler barn ganska snart, så jag kände att jag ville ha en annan typ av arbetssituation.” (Ahlström)*

Utifrån Ahlströms uttalande så kan det nästan antas som att den nya arbetssituationen inom offentlig sektor var som en tillflyktsort. Ahlström sökte sig till en arbetsplats där privatlivet fick mer utrymme än dennes tidigare anställning. Tid som innan lagts på arbetslivet verkar nu behövas för att få privatlivet att fungera med barn och partner. Ahlströms målsättning verkar ha uppfyllts och då hon fortfarande jobbar inom organisationen verkar det sannolikt att det har varit en praktisk lösning på tidsproblemet. Att sökandet ledde till organisationen som har undersökts visar rimligtvis också på att de personalansvariga förmedlar fördelarna som erbjuds jämfört med andra arbetsgivare när de kommer till att ha möjlighet till balans mellan arbetsliv och privatliv.

*Det har blivit mer fokus på hur jag balanserar mitt arbetsliv med privatliv så man mår bra och hur kan vi hjälpa varandra [kollegor emellan] så där har jag skiftat mitt fokus. (Ahlström)*

Som en sista poäng gällande vad Ahlström letade efter i sin nya arbetsgivare så nämns det hur dennes och kollegornas välbefinnande har blivit en viktigare faktor än tidigare, att de hjälps åt för att privatlivet ska få det utrymme som det behöver i vardagen. Att organisationen underlättar en bra livsbalans är inte enbart på grund av ledningens beslut utan även hur organisationskulturen påverkar anställda att bry sig om varandra. Det verkar finnas en stark sammanhållning mellan människorna inom organisationen som verkar väldigt organiskt det beskrivs enligt Classon på detta sätt:

*Det är något med avdelningen, till och med konsulterna, har vi haft en konsult i mer än en vecka så intervjuar vi alltid dem, dels för att fånga om det finns något vi kan göra annorlunda och alla säger att samhörigheten är helt speciell här så just det har vi inte behövt arbeta med som ledning. (Classon)*

Classon, som har arbetat som chef inom avdelningen i fem år, har uppfattningen att den omtänksamma stämningen som existerar inom organisationen inte beror på något specifikt förändringsarbete de har genomfört utan är ett resultat av de personerna och kulturen som redan existerar på avdelningen.

### 4.3 Högenagemang inom organisationen

Högenagemang bygger på att anställda engagerar sig i organisationen och de målsättningar som har bestämts av ledningen. Detta kan uppnås på flera sätt men brukar bygga på att skapa ett förtroende mellan den anställde och arbetsgivaren. Detta förtroende baseras till stor del på att den anställde upplever att ledningen litar på individen, detta kan ta många former däribland ökat ansvar, vidareutveckling av skickligheter och uppskattning av personliga prestationer. I flera av intervjuerna uppfattade vi att de anställda kände sig välkomna och väl omhändertagna under sin första tid på avdelningen men att de också blev tilldelade ansvar stegvis för att med tiden få mer och mer inflytande.

En av cheferna beskriver en del i processen av nyanställning, nämligen mentorskap inom avdelningen:

*“Vi brukar ordna en mentor så att den nyanställda har någon att gå till som hänger med under den första tiden. Det kan vara från två månader till ett halvår beroende på vilken roll det är. Att man får någon bredvid sig till exempel en äldre arbetskollega och så tar man över arbetsuppgifter allt efter som. En person som har avsatt mer tid så att man vet att det går att fråga dumma frågor, dom är redo för det, så att man inte känner sig störig eller besvärlig. Också någon som inte är din chef. Så planen är att det ska vara en kollega eller medarbetare.” (Carlsson)*

Carlsson beskriver processen som nyrekryterade individer genomgår i organisationen. Vad som väcker intresse när det kommer till högenagemang är just att den anställde får utrymme att utvecklas inom sin roll utan att chefen stressar på resultat. Detta tillvägagångssätt introducerar individen till att cheferna i organisationen inte bestämmer och övervakar allt utan att mycket av beslutsfattandet hamnar hos den anställde i fråga. Detta är en av grundpelarna i hur engagemang kan skapas hos anställda enligt högenagemangs-teorier.

Carlsson är väldigt tydlig med att ansvaret ökar efterhand att den anställde blir mer van vid sin nya position, vilket inger individen med känslan att den kommer få delta mer och mer i organisationens processer.

I en intervju med en av de mer nyanställda ställde vi frågan om denna kände stöd i att vara just nyanställd, eller nybörjare, som denne själv kallade det:

*“Ja, folk förstår. Oftast så vill man ju prestera mer än vad man ska. Ofta känner man lite frustration när allt tar tid. Ens kollegor säger ju att det är normalt och så det ska vara, men man är ju ändå nu nu nu... Och dom sökte ju en junior när jag sökte. Jag sökte ju just för att det skulle vara junior, att man skulle få lov att vara nybörjare ett tag och utvecklas. För det är just att står det junior i tjänsten så är det underförstått att det är en längre period för att lära sig.” (Albertsson)*

Albertsson är en av de mer nyanställda inom avdelningen och går fortfarande delvis igenom introduktionsfasen som Carlsson pratade om och som tagits upp ovan. Utifrån Albertssons intervju så går det att anta att inlärningsprocessen tar lång tid men att det också är underförstått i många fall. Enligt Albertsson är det okej att inte prestera till en början och det finns stöd, framförallt för de juniöra rollerna och det var just därför denne sökte sig till tjänsten. Albertsson utvecklar ytterligare med att:

*“Ja, alltså jag får ju göra riktiga applikationer och leverera och så, men jag lär ju mig fortfarande. Det är ju inte rutin, utan det är ju utvecklarjobb, det är ju erfarenhet, man måste utveckla många applikationer för att veta att “okej denna situationen ska jag göra så här, och i denna situationen så här” och många säger att det tar upp till fem år innan man har kött på benen på riktigt. Så vi får se. Jag känner mig inte fortfarande helt som en nybörjare men att man börjar få kött på benen.” (Albertsson)*

Organisationen ger de anställda mer och mer ansvar men är väldigt noga med att inte överbelasta de nya rekryterna. Detta tillvägagångssätt som finns inom avdelningen, att det är okej att misslyckas eller ta längre tid på sig bidrar till att de anställda upplever mindre press på jobbet och en förlåtande stämning.

En stor del av hur man skapar högengagemang hos anställda är att uppmuntra deras deltagande i organisationen, att personen känner sig som en viktig del av arbetet som görs.

Att ge de anställda möjlighet till handlingskraft, självständighet och att hållas personligt ansvariga för arbetsuppgifter ska uppmuntra engagemang hos arbetstagarna. Målet är att de anställda ska utföra arbetsuppgifter på ett sätt som de finner underhållande och intresseväckande för att få hängivna anställda till organisationens syfte.

*Att man ganska lätt kan göra stor skillnad, det är mycket lättare att plocka upp en organisation från 2 till 10 än från 9 till 10. Det finns väldigt tydliga "wins", man kan göra ganska enkla ingrepp. Du kan bara titta på hur man jobbar med frågorna på ett företag och göra likadant, du behöver inte uppfinna hjulet. Det handlar bara om att få det att hända, den stora utmaningen är egentligen bara att få det att hända i verkligheten och att orka med den tid som det tar att få människor igenom en förändring, så det har varit ganska lätt att motivera sig att "vi kan faktiskt uppnå den här förändringen" med ganska små medel.*

*Det tycker jag har varit väldigt kul och inspirerande för jag har kunnat se både att jag kan och var vi ska tydligt, målet har varit väldigt tydligt och kul att jobba med förändring här. (Ahlström)*

Ahlström beskriver att denne har goda möjligheter att påverka organisationens processer. Ahlström ger även intrycket av att kunna vara väldigt drivande i förändringsarbetet och att ledningen då verkar ge denne utrymme att komma med idéer, detta kan väldigt tydligt knytas an till att skapa engagemang hos Ahlström. Handlingskraft och självständighet är ett måste för att kunna agera på det sättet som Ahlström beskriver. Genom att beskriva arbetsuppgifterna som "väldigt kul och inspirerande" (Ahlström) vilket stämmer bra överens med att arbetet behöver vara fängslande och underhållande för att skapa engagemang hos anställda. "jag har kunnat se både att jag kan och var vi ska tydligt, målet har varit väldigt tydligt" (Ahlström) är en tydlig indikation på en person som är engagerad i organisationen och dess målsättning, Ahlström tänker inte enbart på att nå sina egna mål utan även på vad de som grupp försöker uppnå.

#### 4.4 Hur långsiktigt arbete påverkar anställda

En intressant faktor som togs upp under intervjuerna var hur många av de anställda uppfattade att offentlig sektor jobbade med ett mer långsiktigt perspektiv jämfört med vad de hade upplevt inom privata organisationer. Denna minskade fokus på resultat på kort sikt



verkar ha positiva effekter på hur de anställda upplever den personliga pressen på arbetsplatsen, med mindre oro över att prestera eller riskera sin anställning.

*Stora skillnaden för mig är långsiktigheten, man kan vara betydligt mer långsiktig i det offentliga. I ett privat företag, på [tidigare arbetsgivare] som jag kom ifrån var det väldigt kvartalsrapportstyrt, en dålig rapport så var man tvungen att skicka hem konsulter eller något annat som visade något positivt för aktieägarna. Så det var svårt att vara långsiktig på det sättet, det är lättare här. (Cederholm)*

*Vi kan jobba mer långsiktigt då vi inte har några aktieägare som flåsar oss i nacken med kvartalsrapporter (Classon)*

Cederholm och Classon, som båda har bakgrunder inom den privata sektorn, trycker på att offentliga organisationer kan fokusera på mer långsiktiga lösningar på grund av att organisationens mål inte är att generera pengar för ägare. Fokuset är istället att leverera produkter som skapar så mycket nytta som möjligt i samhället. Det är alltså en skillnad i intressenter som gör att offentliga organisationer kan arbeta på detta vis. Cederholm lyfter att dåliga resultat på kort sikt ofta ledde till att anställda fick avskedas, något som rimligtvis skapar ett enormt tryck på de anställda.

*De flesta av mina kursare jobbar privat och många av dom måste hela tiden, varje månad, kanske inte alltid varje månad, men efter varje projektstart ragga nya jobb, alltså nya kunder och så för att behålla sitt jobb. Det behöver inte jag och mina kollegor. Utan vi har en trygghet som gör att vi kan slappna av. (Albertsson)*

Albertsson bygger vidare på Cederholms poäng om att offentlig sektor kan erbjuda den anställda en trygghet som är svårmotiverad inom privata organisationer på grund av de finansiella mål som intressenter har. Att kunna slappna av på sin arbetsplats, som Albertsson uttrycker det, är viktigt för att jobbet inte ska bli en börda på individen och riskera att skada balansen mellan arbetsliv och privatliv.

*Det är helt okej att vara tramsig på jobbet och skoja med folk, att göra pranks händer väldigt ofta vilket jag tycker är bra för det visar på en viss lättsamhet*

*så det tycker jag är väldigt viktigt. Det här påverkar också väldigt mycket hur man trivs. (Ahlström)*

Ahlström kommer också in på hur individen kan uppleva sin arbetsplats, medan Albertsson pratade om att kunna slappna av så kommer Ahlström in på hur humor och roliga interaktioner mellan de anställda har stor inverkan på hur de trivs inom organisationen. Både en avkopplad och en rolig stämning nämns alltså som två viktiga faktorer för hur de mår som anställda på arbetsplatsen. Detta kan knytas an till poängen som Cederholm och Classon lyfte gällande att långsiktigheten bidrar med att arbetstagarna i allmänhet inte behöver oro sig lika mycket över sin anställning inom organisationen, den minskade pressen visar sig i hur interaktionerna mellan personalen kan vara mer avslappnad.

*Jag upplever att drivet att dra igång olika typer av förändringar är inte så stort vilket innebär att när man gör en förändring så är det lättare att fullfölja den för vi skiftar inte håll hela tiden utan då gör vi det färdigt först, och det är en jättestor fördel för många företag jag har varit på har ju varit så att man har organiserat om och nya processer och arbetsätt och sen är det nytt igen och då ska vi ha nya processer. Ingenting landar i sina roller förrän det är dags för ett nytt, men så är det inte riktigt här utan man accepterar att det tar tid och väntar tills man är klar. Man har ett annat lugn, man ger det tid och det tycker jag är ganska bra. (Ahlström)*

Ahlström diskuterar även hur långsiktigheten även påverkar förändringsarbete inom organisationen, det är underförstått att omställningar av verksamheten behöver tid för att nå sin fulla effekt. Detta lugn, som Ahlström beskriver, på arbetsplatsen bidrar till den lättsamma stämning som beskrivits tidigare i analysen.

#### 4.5 Sammanfattning av analys

Vad analysen visar på är att organisationen aktivt arbetar med att skapa utrymme för de anställdas privatliv, de ser detta som en av sina stora konkurrensfördelar som arbetsgivare jämfört med många privata bolag. Arbetsveckan är 40 timmar och mer än så förväntas inte av

arbetstagarna. Mindre variation kring arbetstiderna kan förekomma men målsättningen för organisationen är att inte överanstränga personalen.

Intervjuerna med anställda gav oss inblick i hur livsbalansen upplevdes inom avdelningen och varför många hade sökt sig till offentlig sektor. Att prioriteringarna i individens liv hade förändrats kunde uppfattas hos många och dessa prioriteringar handlade ofta om att utrymme för familjen är viktigt. Att en anställning inom organisationen med ett bestämt antal timmar och färre krav utanför arbetstid ger utrymme för privatlivet uppfattas vara en lockande faktor. Vad som också kunde uppmärksammas utöver ledningens arbete med att skapa en livsbalans var att de underordnade också hjälptes åt för att underlätta arbetsbördan för varandra och bidra till varandras välmående.

Balansen mellan arbetsliv och privatliv får utrymme på avdelningen men för att förbli effektiva krävs det att personalen engageras i organisationens målsättningar, det är här man kan se tecken på högengagemangs-strategier. Nyrekryterade får stort utrymme att sätta sig in i sina arbetsuppgifter genom olika processer. Eventuella misstag ses som en naturlig del av processen och detta är ett sätt att minska oron som arbetstagarna riskerar att känna som nya. De uppmuntras att delta i utvecklingen av processer och förbättringar kring avdelningen som helhet, detta bidrar till ett starkare band mellan individen och organisationen. Efter att rekryter får en trygg start så ökar deras personliga ansvar, självständighet och handlingskraft med att de växer in i sin roll. Båda dessa delar är viktiga komponenter i hur organisationen skapar engagemang bland sina anställda utan att det behöver gå ut över deras privatliv.

Som offentlig organisation påpekar två av cheferna hur avdelningens målsättning inte handlar om att generera största möjliga finansiella vinst på kort tid för intressenter. De tillåts istället att ha ett långsiktigt perspektiv på verksamheten. Denna långsiktighet gör så att arbetstagare upplever en trygghet i sin anställning. Risker att delar av avdelningen läggs ner ses som mycket lägre än inom privat sektor. Detta lugn uppfattas även bidra till en mer avkopplad stämning mellan kollegor. Skämt och upptåg är vanligt förekommande vilket bidrar till en arbetsplats där anställda inte stressar upp sig till en lika hög nivå.

## 5. Diskussion

Utifrån tidigare forskning så vet vi att förtroende, både kollegor emellan och mellan chefer och anställda, påverkar relationerna och engagemanget till arbetet. Finansiella kompensationer och andra externa belöningar har också betydelse för att skapa engagemang, kompensationer som inte anses existera inom offentlig sektor. Det antas också att människor söker sig till offentlig sektor för ett långsammare tempo vilket Buelens och Van den Broeck (2007) motsäger och istället menar på att de som söker sig till offentlig sektor är ute efter ett arbete där familjelivet får plats.

När vi undersökt hur anställda på en avdelning inom offentlig sektor upplever möjligheten att skapa balans mellan arbetsliv och privatliv så har vi upptäckt att många av respondenternas syn på vad jobbet innebär för dem har förändrats genom livets gång. Långsiktigheten som offentlig sektor kan erbjuda skiljer sig enligt de intervjuade kraftigt från privat sektor där de upplever att det är mer kvartalsfokuserat. Om en produkt inte är lönsam så avvecklas den inom privat sektor medan i offentlig sektor så upplevs det som att fokuset ligger på att leverera en bra tjänst istället för att jobba för att skapa vinst till aktieägarna.

Ledningen ger intrycket av att de anställdas balans mellan arbetsliv och privatliv är en viktig faktor för att ta hand om sina anställda och att de jobbar aktivt med att underlätta den delen av livet för sina anställda. Familjens betydelse för de intervjuade klargörs tydligt i hur de uttrycker ett ökat behov av att kunna prioritera familjen utanför arbetet. Det kan mycket väl kopplas till Buelens och Van den Broeck (2007) som såg en liknande situation hos offentligt anställda i Belgien, där offentlig sektor sågs som en attraktiv arbetsgivare på grund av möjligheterna att balansera jobbet med privatlivet. Balansen är en utmaning som den studerade avdelningen ställs inför då många av de som söker sig till organisationen är ute efter ett mindre tidskrävande jobb, eller mer begränsat hur tillgänglig en bör vara, än tidigare. Risken är att engagemanget kan bli lidande ifall den anställde bryr sig enbart om antalet timmar. Goulet och Frank (2002) upptäckte i sin studie att offentligt anställda upplevde en lägre nivå av engagemang mot sin arbetsgivare än sina motsvarigheter inom privata organisationer. Att engagemanget skulle bli lidande på grund av att folk vill ha en mer passande arbetslivbalans och vara begränsat tillgängliga till arbetsgivaren är dock ingenting som just denna studie pekar på, tvärtom så verkar balansen skapa välmående som i sig är en tillgång för högengagemang.

Att avdelningens chefer tar de anställdas livsbalans på allvar är i denna studie tydligt och det är något som arbetstagarna har lyft som en viktig aspekt om vad som gör jobbet attraktivt för dem. Denna hänsyn till de anställda är ett viktigt steg i att bygga en tillit mellan de två parterna. Gould-Williams (2004) förklarar hur positiva gester mellan arbetsgivare och arbetstagare är viktiga för att bygga förtroende men att de positiva effekten riskerar att urholkas om personalen inte tror att ledningen har deras välbefinnande i åtanke. Avdelningen verkar lyckas bra med att bygga detta förtroende, många av de intervjuade uttryckte hur de fick mer utrymme än tidigare att skapa balans i livet, och att både chefer och kollegor är hjälpsamma i att få till livspusslet. Redan här märker man av en stämning på arbetsplatsen där relationerna mellan individerna bidrar till att underlätta organisationens arbete kring de anställdas livsbalans.

Gould-Williams (2004) uppmärksammar även hur relationerna mellan kollegor och arbetsgivare och arbetstagare har en stor inverkan på engagemangsnivån i en offentlig organisation. Det är här vi uppfattar ett problem som organisationen har ställts inför, hur för man samman högenagang med en sund balans mellan arbetsliv och privatliv? Högenagang är ett område inom organisationsteori där fokusen är att skapa en starkare koppling mellan arbetstagare och arbetsgivare, vilket har beskrivits i teorikapitlet. Målet är alltså att få personalen att investera mer av sig själva i organisationens målsättningar för att nå ett bättre resultat (Hobfoll 1989, återgiven i Boon & Kalshoven, 2014). Arbetslivsbalans skulle kunna ses som en direkt motsats till högenagang, där fokuset är att underlätta en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv. Detta är problematiken som den studerade avdelningen har lyckats lösa på ett väldigt intressant vis. Till att börja menar cheferna på att de är väldigt tydliga under anställningsintervjuer med att det är 40 timmar i veckan som är förväntningen, den anställde är inte tänkt att arbeta mer än det och de har ett etablerat system inom organisationen som är utformat så att det kan fånga upp övertidsproblem. Ledningens hänsyn till de anställdas välmående och privatliv skapar tillit mellan parterna som har en positiv effekt på engagemanget (Gould-Williams, 2004). Ärliga interaktioner mellan arbetsgivarna och arbetstagarna lägger en god grund för engagemang att byggas upp men med väldigt tydliga gränser gällande arbetstiderna så etableras regler för hur långt engagemanget kan sträcka sig.

Grunden för de anställdas engagemang till organisationen kan alltså ses i hur cheferna visar omtanke för arbetslivsbalansen och i längden de anställdas välmående. Enbart omtanke räcker dock inte för att skapa höga nivåer av engagemang bland anställda, de måste också

känna värde i sina arbetsuppgifter, vilket i detta fallet inte behöver kopplas till finansiella mål och mätas utifrån ett ägarperspektiv. De intervjuade personerna visar på att de finner just värde i sina uppgifter, både genom att de känner att de ha inflytande och att det är möjligt att se den skillnad de kan göra. Vissa har även nämnt att man är ensam inom sitt område i organisationen vilket gör att man blir en expert på det och arbetar mycket på djup istället för bredd. Denna experstis utvecklas genom engagemang men det skapar också ytterligare engagemang. Detta går tydligt att koppla till teorin om att ökat ansvar hos arbetstagaren visar på tillit från arbetsgivarens sida och skapar högenagemang (Eisenberger et al, 1990, återgiven i Whitener, 2001). De anställda är engagerade och vill prestera, men inte för att de känner press upifrån från chefen. Detta engagemang är en del av företagskulturen och är en viktig komponent i hur den lättsamma stämningen uppstår inom avdelningen.

De anställda upplever en trygghet på arbetsplatsen, till viss del för att de inte enbart utvärderas och ska presentera utifrån finansiella mål utan också för att deras anställning upplevs som långsiktig och stabil. Denna långsiktighet kombinerat med kontrollerat antal arbetstimmar som kan fördelas utifrån individen skapar därför en flexibilitet att planera sin tid utifrån familjens prioriteringar. Det är på så sätt intressant att påstå att det kan bero på just stabiliteten som anställda upplever flexibilitet i sitt arbete. Vi har under våra intervjuer uppmärksammat hur personerna trycker på att de fastare arbetstimmarna är en skillnad från privat sektor och att det gör livspusslet lättare att få ihop.

Det intressanta i den studerade organisationen är hur de uppnår högenagemang bland anställda samtidigt som arbetslivsbalansen inte upplevs påverkas negativt. De viktiga aspekterna för att skapa den lättsamma stämning som detta innebär grundar sig enligt oss på vänskapliga relationer på arbetsplatsen. Detta skapar tillit och ett välmående som till stor del är tack vare livsbalansen.

Den stämningen som är inom avdelningen har vi valt att beskriva som lättsam och gör därför antagandet om en lättsamhetsteori som grundar sig på att högenagemang och arbetslivsbalans är möjliga att verka i symbios. Dessa blir inte nödvändigtvis motpoler till varandra utan kan främja en lättsam stämning som både grundar sig på och vidareutvecklar högenagemanget och livsbalansen.

Komponenter som är viktiga för att uppnå lättsamheten som beskrivs är:

- tydliga arbetstider (mängd)
- tillit /goda relationer på arbetsplatsen
- inflytande över sin egen arbetssituation

### **Tydliga arbetstider**

Inom lättsamhetsteorin så innebär tydliga arbetstider stabilitet som för arbetstagaren ger tydlighet kring vad som förväntas av dem när det gäller antalet jobbade timmar. Denna tydlighet i sig skapar utrymme för resten av livet och kan därför anses vara en förutsättning för flexibilitet i privatlivet. De anställda förväntas inte vara kontaktbara utanför arbetstiderna och kan därför skapa en tydlig balans mellan arbete och privatliv.

### **Goda relationer på arbetsplatsen**

Relationerna mellan arbetstagare och arbetsgivare är en viktig aspekt för att skapa en stämning där anställda kan utföra sin arbetsuppgifter utan att känna press och konkurrens ifrån kollegorna. De goda relationerna bidrar istället till förtroende och ett öppnare klimat.

### **Inflytande över sin egen arbetssituation**

Den tredje komponenten av att skapa en lättsam arbetsmiljö är att de anställda har möjligheten att påverka sin situation genom inflytande över sina egna arbetsförhållanden. Detta handlar om möjligheten att lägga upp sitt eget schema så att det går ihop med privatlivet och utföra arbetsuppgifter som får rum inom ens område och antal timmar.

## 6. Slutsats

I detta kapitel presenterar vi vad studien och uppsatsen har lett till och hur bidraget som görs ser ut. Utifrån vårt syfte om att få ökad förståelse för hur anställda inom offentlig sektor upplever sina förutsättningar att skapa balans mellan arbete och privatliv drar vi slutsatsen att detta specifika fallstudieobjekt representerar ett sätt att arbeta för att uppnå just denna balans. Denna studie identifierar en lättsam stämning bland de anställda inom avdelningen och kan vidare förstås som en byggsten för individens förutsättningar till välmående och livsbalans.

De teorier som har används har kommit väl till pass och kombinerats på ett sätt som blir intressant eftersom de upplevs som motpoler och i denna studie på ett nytt sätt identifierats som samverkande. Därför har vi utvecklat begreppet lättsamhet med syftet att förklara vilka faktorer som är avgörande för att arbetslivsbalans och högegagemang ska kunna förekomma inom en och samma organisation och företagskultur.

Vi anser att lättsamhetsteorin, som utgör vårt bidrag, ger möjlighet att förklara hur arbetslivsbalans kan se ut inom andra organisationer. Studien som teorin baseras på är gjord inom en offentlig organisation men faktorerna som lättsamhet bygger på är tillräckligt generella för att kunna existera inom både offentliga och privata organisationer. Vi tror dessutom att lättsamhetsteorin kan ha ett värde vid implementering av nya organisationsstrukturer för att skapa en motiverad arbetsstyrka och förstärka förtroendet inom organisationen. Att uppnå en lättsam stämning inom en organisation genom tillit som skapar högegagemang och genom tydlig arbetsbörda som skapar arbetslivsbalans tror vi att lättsamhetsteorin kan användas på ett sätt som kan gynna företagskulturen. Vi anser det vara relevant att applicera på en avdelning inom en organisation eller på ett mindre företag. Detta beror på att högegagemanget bygger mycket på tillit och vi anser därför att större organisationer med flera avdelningar inte lämpar sig för detta. Risken för större organisationer är att subkulturerna (eng. sub culture) som existerar inom avdelningarna skiljer sig åt vilket gör det svårt att implementera den lättsamma stämningen som stort i hela organisationen.



## 7. Förslag på framtida forskning

Det finns flera intressanta områden som har kommit fram under uppsatsens gång som skulle vara relevanta för ytterligare forskning. En begränsning i studiens upplägg är att empirin enbart samlades in genom intervjuer, detta ansågs inte vara en begränsning i början av studien då fokuset låg på att undersöka motivation inom offentlig sektor. Förändringen i område till att undersöka arbetslivsbalans inom offentlig sektor ledde oss in till stämningen som fanns på avdelningen, något som skulle tjäna på att observeras utöver intervjuerna. Stämningen är svårgreppad i enbart intervjuer och kan föreställas annorlunda från person till person, observationer hade minskat subjektiviteten som de intervjuade personerna bidrar med och lägger istället ansvaret på forskaren att studera fallet på ett så objektivt sätt som möjligt.

Avdelningen som utgjorde studiens empiriska material är en kugge i den offentliga sektorns hjul. Att undersöka om en liknande lättsamhet förekommer i resten av offentliga sektorns avdelningar eller om det är något specifikt i den undersökta sektionen. Flera av de intervjuade personerna tog upp hur deras kollegor hade mycket erfarenhet från privata organisationer och specifikt cheferna som gjorde att deras avdelning hade en annorlunda personalsammansättning än andra enheter.

Ett tema som var framträdande under empiriinsamlingen var hur personalen uppfattade en skillnad mellan tidigare erfarenheter inom privata organisationer och nuvarande arbetsgivare när det kom till definierade gränser mellan arbetsliv och privatliv. Då uppsatsens fokus hamnade inom hur individerna uppfattar sina möjligheter till livsbalans så valdes det bort som en faktor att undersöka. Hade målet vara att undersöka detta från organisationens perspektiv hade detta varit en viktig byggsten i analysen och kan bidra till intressanta upptäckter om vad ledningen inom organisationen gör som leder till en bra arbetslivsbalans. Gränshantering är ett begrepp som förekommer inom organisationsteori som förklarar just hur organisationer hanterar gränser mellan personal och även deras privatliv, detta kan utgöra en god utgångspunkt för vidare forskning.

## 8. Referenslista

- Bass et al (2003) Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, No 2, s. 207-218
- Beauregard, A. & Henry, L. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance, *Human Resource Management Review*, vol. 19, s. 9–22
- Boon, C. & Kalshoven, K. (2014). How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency, *Human Resource Management*, vol 53, no 3, s. 403-420
- Bou, C. & Beltrán, I. (2005). Total Quality Management, High-commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study, *Total Quality Management*, vol 16, no 1, s. 71-86
- Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, 3:e utg, Liber AB
- Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, vol 67, no 1, s. 65-74
- Drobnič, S. & Guillén, A. (2011). *Work-life balance in Europe: the role of job quality*, Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Eriksson-Zetterquist U. , Müllern T. , Styhre A. (2011). *Organization Theory: A Practice Based Approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Europeiska Kommissionen. (2001). *Employment and Social Policies: A Framework for Investing in Quality*. Tillgänglig online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0313> [Hämtad 8 Januari 2019]
- Fleming, P. (2014). *Resisting work: The corporatization of life and its discontents*. Temple University Press.
- Google (n.d.). Tillgänglig Online: <https://careers.google.com/how-we-care-for-googlers/> [Hämtad 7 Januari 2019]

- Gould-Williams, J. (2004) The Effects of ‘High Commitment’ HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers, *Public Administration*, vol 82, no 1, s. 63-81
- Goulet, L. & Frank, M. (2002) Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit, *Public Personnel Management*, vol 31, no 2, s. 201-210
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*, 2:a utg, New York: Wiley
- Hofstade, F., Audenaert, A., Steenkamp, J.B, & Wedel, M. (1998). An investigation into the association pattern technique as a quantitative approach to measuring means-end chains, *International Journal of Research in Marketing*, vol 15, no 1, s. 37-50.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals’ corporate strategic decisions, *Academy of Management Journal*, vol 36, no 3, s. 502–526
- Kunda, G. (2009). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Land, C, Taylor, S (2010) ‘Surf’s up’: Life, balance and brand in a new age capitalist organization. *Sociology* 44(3): 395–413.
- Maxwell, G. & McDougall, M. (2004). Work–life balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector, *Public Management Review*, vol 6, no 3, s. 377-393
- Mazlow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, vol 50, no 4, s. 370-396
- O’Reilly, C, Chapman, J (1996/2008) Culture as social control: Corporations, cults and commitment. In: Staw, B, Cummings, L (eds) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 157–200.
- Rennstam, J & Wästerfors, D. (2011). Att Analysera Kvalitativt Material, i G, Ahrne & P, Svensson, *Handbok I Kvalitativa Metoder*, Malmö: Liber, s. 194-210

Statistiska Centralbyrån. (2014). Besvär av stress ökar i arbetslivet, tillgänglig online: <https://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Artiklar/Besvar-av-stress-okar-i-arbetslivet/> [Hämtad 7 Januari 2019]

Sturges, J. & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career, *Human Resource Management Journal*, vol 14, no 4, s. 5-20

White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C. & Smeaton, D. (2003). "High Performance" Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance, *British Journal of Industrial Relations*, Vol 41, No. 2, s. 175-195

Whitener, E. (2001) Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling, *Journal of Management*, vol 27, no 5, s. 515-535

Wiklund (2016). Ingenjörskarriär: Anställda avslöjar: Det är värst med Google. Tillgänglig Online: <https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/anstallda-avslojar-det-ar-varst-med-google-6812309>

[Hämtad 7 Januari 2019]

# 9. Bilagor

## 9.1 Intervjuguide

### **Formalia och intro**

Vi skriver vår uppsats via ekonomihögskolan i Lund inom ledarskap och organisation. Vi vill gärna spela in intervjun för att kunna få med allt som sägs och kunna undvika felciteringar.

Det är också ett sätt för oss att eventuellt följa upp med följdfrågor och kolla av om det är något vi kan ha missuppfattat. Vi vill även säga att alla som intervjuas kommer vara anonyma i uppsatsen, inga riktiga namn eller positioner kommer nämnas och vår uppsats kommer inte att vara direkt kopplad till er organisation. Vi kommer inte heller att dela uppsatsen i sin helhet med er/era chefer. Vi två är dom enda som kommer att ha tillgång till inspelningen och vi kommer endast att diskutera vår arbetsgång med vår handledare.

Vi planerar att intervjun kommer att ta runt en timme och kommer utgå ifrån ett antal frågor som vi har förberett men eventuellt också flika in med följdfrågor.

### **Frågor riktade till alla**

- Vad heter du och vad är din roll här?
- Vad gör du i ditt arbete och hur länge har du jobbat här?
  
- **Tema: Motivation inför att komma hit**
  - När började ditt intresse för detta området?
  - Hur hamnade du just här, på denna arbetsplats? Hur hittade du arbetstillfället och vad gav det för intryck?
  - Vad har du för tidigare erfarenheter? Både inom det område du jobbar med nu och eventuellt andra relevanta engagemang eller jobberfarenheter?
  - Vad hade du för uppfattning om organisationen innan du började här?
  - Var det något specifikt som fick dig att söka dig hit?
  - Känner du att det var något lockande med att arbeta inom offentlig sektor jämfört med privat?
  - Har du alltid känt att du haft samma krav vad det gäller krav på arbetsplats? Har det förändrats, varför?

- När du var på intervju hit, hur upplevde du den? Var det en avslappnad intervju? Tycker du att den stunden lyckades förmedla arbetsplatsen på ett bra sätt. Valde du mellan denna arbetsplats och någon annan?
  - vad fick du för uppfattning från annonsen
  - uppfattning intervjun
  - uppfattning av din introduktion här?
- Har du någon utbildning inom ditt område? Eller eventuell annan utbildning?
- **Tema: Motivation under anställning**
  - Vad uppskattar du här på din arbetsplats?
  - Utifrån det du förväntade dig arbetsområdesmässigt? Stämmer det överens med hur du nu upplever ditt arbete här? Vad skiljer sig?
  - Får du utrymme att arbeta på ett sätt som passar dig?
  - Vill du ha möjlighet att forma ditt arbetssätt? Och isåfall, upplever du att du får den möjligheten?
  - Har din uppfattning om arbete inom offentlig sektor förändrats före och efter du anställdes?
  - Vad ser du för utvecklingsmöjligheter här? Eller vill du fokusera på att utvecklas på en annan arbetsplats?
  - Är detta en långsiktig arbetsplats för dig?
  - Har din motivation kring arbetet ändrats med tiden här?

### **Frågor riktade till ledare/rekryterare**

- **Tema: organisatoriskt HR**
  - hur motiverar ni era arbetsbeskrivningar? och HUR kommunicerar ni dessa?
  - Vad "lockar" ni med för förmåner?
  - Hur säljer ni in Lunds kommun som arbetsgivare?
  - Anser du att ni kan möta dessa förväntningar när ni väl rekryterat?
  - Hur motiverar du anställda för att skapa en god arbetsplats?
    - har ni några speciella rutiner för att skapa samhörighet?
  - Hur jobbar ni för att folk ska stanna här långsiktigt? Är det det ni vill?

- **Pyssel: rangordna dina motivationsfaktorer från 1-6. Faktorerna handlar om när du redan är anställd. (när chefer gör den plockas faktorerna kollegor samt chefer och ledarskap bort.)**
  - **Fysiologiska behov**
  - **Trygghetsbehov**
  - **Behov av kärlek**
  - **Självhävdelsebehov**
  - **Självförverkligande behov**
    - Lön (säkerhet steg 2)
    - Chefer och ledarskap (steg 4)
    - Arbetsuppgifter (självförverkligande steg 4-5)
    - Flexibilitet
    - Kollegor (Social tillhörighet steg 3)
    - Arbetsplatsens värderingar (självförverkligande steg 5)
  - De får rangordna först, sedan följdfrågor: Kollegor och chefer är inte med i första rundan eftersom de då ska rangordna inför en anställning. Lägg till till andra rundan när de rangordnat faktorer och bes sedan att lägga in de två sista i rangordningen. Då får de dessa två extra och ska rangordna utifrån sin arbetsplats som dom är på just nu.
    - Varför valde du att rangordna dessa två högst? Vad innebär dessa för dig?
    - Varför rangordnar du dessa två lägst? vad innebär dom för dig?
- **Be ledare som rekryterar på ett annorlunda sätt.**
  - Magnus får istället rangordna utifrån hur han tror att folk inför rekrytering prioriterar dessa faktorer.

## **Avslut**

Nu är vi i princip klara med intervjun, men har du någonting som du känner att du vill tillägga eller är det något som du undrar kring som vi kan svara på?

Skulle det vara okej om vi kontaktar dig ifall vi har ytterligare frågor gällande intervjun framöver? Detta kan göras via telefon eller mejl och skulle isåfall bara handla om korta frågor eller kompletteringar.

Vi vill tacka för att du tog dig tiden, det har varit jättetrevligt att få höra hur det fungerar här.