

Ledarskap i en föränderlig värld

Ledares upplevda ansvar för
medarbetarnas work life balance

Saga Berggren & Louise Schütt Mauritzson

Handledare
Agneta Wångdahl Flinck



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	41
Titel:	Ledarskap i en föränderlig värld – Ledares upplevda ansvar för medarbetarnas work life balance
Författare:	Saga Berggren & Louise Schütt Mauritzson
Handledare:	Agneta Wångdahl Flinck
Datum:	2022-01-10
Sammanfattning:	<p>Ledarskap i en föränderlig värld medför stora utmaningar för företag, organisationer och inte minst ledare. Studier visar hur ledare och medarbetare upplever obalans mellan yrkesliv och privatliv vilket påverkar arbetsglädje, arbetsmotivation och individers hälsa. Att känna att man har work life balance är en viktig aspekt då arbetet för många tenderar att ta överhand och privatlivet kommer i kläm. Syftet med den här uppsatsen är att analysera ledares upplevda ansvar med avseende på work life balance för medarbetarna, och hur detta ansvar kan utvecklas. Vi har genomfört en kvalitativ forskningsstudie med fenomenologisk ansats. Vår uppsats grundar sig i en intervjustudie med induktiv ansats där ledarna har delat sina erfarenheter, upplevelser och tankar kring work life balance med fokus på deras medarbetare. Genom vårt empiriska material har vi kunnat se att alla ledarna upplever sig ha stort ansvar för sina medarbetares work life balance men ser olika medel och åtgärder som användbara för att bidra till sina medarbetares balans mellan arbetslivet och privatlivet. De har också varierad syn på hur de kan värna om sina medarbetares hälsa. Alla ledarna ser potential att kunna utvecklas inom området och har flera förslag på sin egna utveckling för att ta ansvar för sina medarbetares work life balance.</p>
Nyckelord:	work life balance, ledarskap, hälsa, arbetsmiljö, välmående och välbefinnande på arbetsplatsen

Innehåll

Förord	i
1 Inledning.....	1
1.1 Begreppet <i>work life balance</i>	1
1.1.1 Arbeta med <i>work life balance</i> i beaktning	2
2 Syfte.....	3
2.1 <i>Disposition och avgränsningar</i>	3
3 Metod.....	4
3.1 <i>Utgångspunkter och metodval</i>	4
3.2 <i>Tillvägagångssätt och genomförande</i>	5
3.2.1 Urval.....	5
3.3 <i>Metodansats och bearbetning av material</i>	6
3.4 <i>Kvalitet</i>	7
3.4.1 Reflexivitet och objektivitet.....	7
3.4.2 Trovärdighet, validitet, tillförlitlighet och generaliserbarhet.....	7
3.4.3 Etiska aspekter	8
4 Resultat	9
4.1 <i>Ledarnas och organisationernas kontext</i>	9
4.2 <i>Ledarnas upplevda ledarskapsansvar för medarbetarnas work life balance</i>	10
4.2.1 Ledarnas egna <i>work life balance</i>	11
4.3 <i>Arbetsbelastning och medarbetarnas hälsa</i>	11
4.3.1 Vikten av uppföljning och åtgärder på arbetsplatsen.....	13
4.4 <i>Delat ansvar mellan individ, ledare och organisation för medarbetarnas work life balance?</i>	14
4.4.1 Dokument och policys från organisationens sida.....	15
4.5 <i>Utveckling och framtid</i>	15
4.5.1 Vad känner ledarna att de själva kan utveckla?	16
4.5.2 Med obegränsade resurser – hur formar sig ledare efter <i>work life balance</i> ? ..	17
5 Teori.....	19
5.1 <i>Litteratursökning och källkritik</i>	19
5.2 <i>Ledarskapsansvar för medarbetarna</i>	20
5.2.1 Ledarskapsutveckling och framtid	22
5.3 <i>Work life balance</i>	23
5.4 <i>Arbetsbelastning och medarbetarnas hälsa</i>	25

5.4.1 Delat hälsoansvar mellan individ, medarbetare och organisation.....	25
5.4.2 Arbetsmiljöarbete	26
6 Analys	28
6.1 <i>Ledarnas upplevda ansvar med avseende på work life balance</i>	<i>28</i>
6.1.1 Arbetsbelastning och medarbetarnas hälsa	29
6.1.2 Uppföljning och åtgärder	30
6.1.3 Delat ansvar mellan individ, ledare och organisation för medarbetarnas work life balance?	31
6.1.4 Dokument och policys från organisationens sida.....	32
6.2 <i>Utveckling och framtid</i>	<i>33</i>
6.2.1 Vad känner ledarna att de själva kan utveckla?	34
6.2.2 Med obegränsade resurser – hur formar sig ledare efter work life balance? ..	34
7 Diskussion	36
7.1 <i>Metoddiskussion</i>	<i>36</i>
7.2 <i>Ledarnas upplevda ansvar med avseende på work life balance</i>	<i>38</i>
7.3 <i>Utveckling och framtid</i>	<i>39</i>
8 Slutsatser.....	41
8.1 <i>Förslag till vidare forskning.....</i>	<i>41</i>
9 Referenser	42
10 Bilagor	a
10.1 <i>Intervjuguide.....</i>	<i>a</i>

Förord

Vi vill inledningsvis säga stort tack till samtliga ledare som valt att bidra till vår uppsats genom sitt medverkande vid ett intervjutillfälle. Vi är otroligt glada över att vi fått ta del av era erfarenheter vad gäller ert ledarskap i förhållande till era medarbetares work life balance både över telefon, via videosamtal eller genom fysiskt möte. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Agneta som trott på oss, stöttat oss och guidat oss på denna resa. Arbetet vi lagt ner på denna uppsats har gynnat oss på många sätt, både vad gäller kunskap i ämnena work life balance och ledarskap men det har också gett oss värdefulla verktyg inför våra kommande yrkesroller.

Stort tack!

Saga & Louise, januari 2022

1 Inledning

Enligt Granberg (2013) finns det många undersökningar som visar på att ledare och medarbetare är stressade och mår dåligt. Organisationer inom både offentlig och privat sektor arbetar under hög konkurrens och med stora krav på lönsamhet, produktivitet och effektivitet. Detta menar Granberg (2013) leder till att medarbetare belastas allt hårdare vilket kan resultera i att man tvingas välja bort och försaka balans mellan arbete och andra värdefulla saker i livet. Det i sin tur leder till ökad risk för sjukskrivning, utmattningssyndrom, oro och andra besvär. Samtidigt belyser Granberg (2013) den andra sidan som innebär att fler människor får ökad frihet i arbetslivet och att många får större handlingsutrymme. Arbetstiderna är för många idag mer flexibla och dagens teknik gör det möjligt för många medarbetare att själva bestämma tid och plats för sitt arbete (Granberg, 2013). Det snabbt föränderliga arbetslivet innebär nya utmaningar för såväl ledare som medarbetare då gränsen mellan arbetsliv och privatliv tenderar att för många suddas ut. För en del är det inte nödvändigt att ens gå till arbetet för att utföra sina arbetsuppgifter (Granberg, 2013). Granbergs förklaring om de ökade möjligheterna som finns idag att arbeta var man helst vill, går hand i hand med den föränderliga värld vi lever i.

Då vi uppfattar att arbetet idag tar en stor plats i många personers liv och detta kanske inte alltid är önskat i den utsträckningen verkligheten ser ut, tror vi att det är värdefullt för oss som har önskan om att eventuellt bli ledare själva någon gång i framtiden eller arbeta som personalvetare, att ha med oss djupare kunskaper och flera perspektiv på work life balance och hälsa. Vi tror att det behöver frigöras mer tid till återhämtning och hälsofrämjande aktiviteter. Att få arbeta för en organisation som stödjer och gör detta möjligt menar vi är avgörande för om vi kommer trivas.

Med denna uppsats vill vi belysa work life balance och göra organisationer, ledare och medarbetare uppmärksamma på hur viktigt det är att ha balans mellan arbetsliv och privatliv för sitt allmänna mående och hälsotillstånd, men också organisationens mående och framgång. Vi ämnar också visa på hur ansvaret hos olika ledare för deras medarbetares work life balance uppfattas. Kanske kan du efter att ha läst vår uppsats få en bredare förståelse för hur komplex ansvarsfördelning för en medarbetares work life balance kan se ut?

1.1 Begreppet work life balance

Work life balance är ett begrepp som myntades år 1986 (Lockwood, 2003). Under 1980-1990 talet började företag erbjuda arbetslivsprogram. Till en början var dessa program främst riktade mot kvinnor med barn men idag riktar det sig till alla arbetandes

personer. Begreppet myntades i USA med initiativ till balans mellan yrkeslivet och privatlivet men är idag ett globalt uttryck då alla anställda världen över vill ha flexibilitet och kontroll över sitt egna arbetsliv och privatliv (Lockwood, 2003). Work life balance, vars betydelse omdefinierats med tiden, är idag ett begrepp som vill beskriva en social konstruktion förknippad med organisatoriska insatser. Work life balance vill bidra till att få arbetande människor att uppnå balans genom att få tillräckligt inflytande gällande var, när och hur de arbetar (Akanji, Mordi, Ajonbadi, 2020)

1.1.1 Arbeta med work life balance i beaktning

Lagrosen (2021) radar i sin bok upp oroväckande siffror kring dagens hälsoproblem relaterade till arbetet. För sex år, sedan 2015, utgjorde organisatoriska och sociala faktorer den tredje vanligaste konsekvensen för arbetsrelaterad sjukdom. Var tredje svensk påstod sig 2018 leva med ett hälsoproblem anknutet till sitt arbete. Hälsoproblemen är också relaterade till obalans mellan privatlivet och arbetslivet, ofta påverkat av för hög arbetsbelastning (Lagrosen, 2021).

Många organisationer strävar efter att vara framgångsrika, effektiva och hälsosamma. Organisationshälsa idag är ett samlingsnamn för många olika områden, till exempel; organisatorisk, social och upplevd arbetsmiljö, personliga resurser, fysisk arbetsmiljö och organisationskultur (Winroth, 2018). Work life balance är något som vävs in i många av dessa områden menar vi. Det ligger delat ansvar hos organisationen, ledarna och individen själv för att uppnå och bibehålla organisationens hälsa (Winroth, 2018). Författaren understryker hur viktigt medarbetarnas hälsotillstånd är för att de skall vilja vara engagerade och utföra ett gott arbete, vilket påverkar både deras ledares arbete och organisationens framfart. Att arbeta med att förebygga ohälsa är det samma som att främja hälsa menar Winroth (2018), och god hälsa menar vi är en förutsättning för att uppnå work life balance. En alldeles för stor arbetsbelastning i kombination med för lite vila och återhämtning för en medarbetare kan få konsekvenser som obalans i hans liv, men också stress som kan riskera att orsaka psykosocial ohälsa. Detta för med sig negativa konsekvenser till mer än individen själv, då både medarbetarens ledare och organisation får illa (Winroth, 2018). Detta exempel är en av alla anledningar till varför organisationer bör arbeta med work life balance i beaktning.

2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera ledares upplevda ansvar med avseende på work life balance för medarbetarna, och hur detta ansvar kan utvecklas.

2.1 Disposition och avgränsningar

Uppsatsen inleds med en presentation av vårt tillvägagångssätt under arbetets gång och varför vi valt att göra som vi gjort. Detta presenteras under rubriken "metod". När vi redogjort för vår metod presenteras resultatet från vår datainsamling, det vill säga resultatet från våra genomförda intervjuer. I resultatdelen får läsaren bland annat ta del av intervjupersonernas bakgrund, tankar och erfarenheter kring deras ledarskapsansvar när det gäller deras medarbetares work life balance. Därefter följer ett teoretiskt ramverk för att presentera tidigare forskning och relevant bakgrundsinformation till ämnet. Slutligen presenteras en analys samt diskussion av vad vi kommit fram till gällande vårt undersökta område samt förslag på vidare forskning.

Vi har valt att avgränsa vårt arbete till att fokusera på ledares upplevda ansvar för medarbetares work life balance, och bara kort nämna deras egna upplevda balans mellan yrkesliv och privatliv och dess eventuella påverkan på medarbetarna. För att uppnå välmående på en arbetsplats ingår såväl fysiska som psykiska aspekter som alla har inverkan på en individs work life balance och upplevda arbetsglädje. På grund av tidsbegränsning har vi valt att avgränsa oss till att intervjua sex ledare från olika organisationer för att få ta del av deras syn på sitt ledarskapsansvar för sina medarbetares work life balance, och hur detta ansvar kan utvecklas. Om mer tid hade funnits hade vi tyckt det varit mycket intressant att addera medarbetarnas syn på ledarens ansvar för work life balance för att se om det harmoniserar.

3 Metod

Metodavsnittet kommer att redogöra för och beskriva hur vi har gått tillväga för att genomföra vår studie. Detta avsnitt behandlar vilken undersökningsmetod vi har valt, och vilken ansats vi har som utgångspunkt i studien. Vi kommer berätta om urval och redogöra för dataanalys och kodning samt avslutningsvis behandla kvalitetsaspekter och etik.

3.1 Utgångspunkter och metodval

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod då vi vill studera individers erfarenheter, upplevelser, kunskaper och tankar gällande ett fenomen vilket Alvesson (2011) menar är mest lämpad metod för detta. Vår studie är en kvalitativ intervjustudie med induktiv ansats. Induktiv ansats förklarar Cohen, Manion och Morrison (2018) som en rad inhämtningar av data genom individuella fall som leder till en hypotes som kanske slutligen också är möjlig att generalisera. Dock kan inte en rad av exempel bevisa en teori, bara stödja den. Genom en induktiv ansats har det teoretiska ramverket i uppsatsen utformats från vår insamlade data, och enligt Bryman (2018) innebär den induktiva processen att generaliserbara slutsatser dras med utgångspunkt i resultatet.

Insamling av empirisk data utgörs främst av intervjuer samt observationer inom kvalitativ forskning (Alvesson, 2011). Då vi vill fördjupa oss i ett visst fenomen, och önskar bidra till en större förståelse av ledarnas upplevda ansvar för medarbetarnas work life balance, fyller kvalitativ forskningsstudie dessa grundläggande kriterier (Fejes & Thornberg, 2020). Cohen et al (2018) definierar att kärnan i kvalitativ forskning bygger på insamlande av individers direkta erfarenheter och dess betydelser genom intervjuer eller observationer. Därför har vi valt att inhämta empirisk data genom intervjuer för att kunna besvara vårt syfte "*Att analysera ledares upplevda ansvar med avseende på work life balance för medarbetarna, och hur det kan utvecklas*". Vi vill göra en social undersökning och gå på djupet för att få förståelse för individernas erfarenheter och upplevelser (Cohen et al, 2018).

Cohen et al (2018) beskriver fördelarna med att ha enbart en huvudfråga och vi har valt att, likt de förklarar i sin bok, ha en tydlig huvudfråga. Vår undersökning grundas i att vi vill titta närmare på personliga erfarenheter, vilken är en av alla kategorier som man kan ha som utgångspunkt då man som forskare gör sitt val av studieprojekt (Cohen et al, 2018). Även val av titel har vi lagt stor tankekraft vid. Enligt Backman (2016) skall inte titeln vara alltför generell utan ligga balanserad på en vågskål mittemellan specifik och generell. Därför har vi valt titeln *Ledarskap i en föränderlig värld* med underrubriken *Ledares upplevda ledarskapsansvar för medarbetarnas work life balance*.

3.2 Tillvägagångssätt och genomförande

Cohen et al (2018) menar att syftet skall harmonisera med val av intervjuform. En väl planerad intervju är viktigt för studiens kvalitet. Vi valde att använda oss av kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Detta tillvägagångssätt valde vi då det gav oss möjlighet att utforma en intervjuguide med öppna frågor, samt att intervjupersonerna tilläts styra intervjun åt olika håll (Bryman, 2018). En fördel med semistrukturerade intervjuer enligt Bryman (2018) är att man på ett lättare sätt kan få fram den information som är betydelsefull för intervjupersonerna själva, samt att vi kunde följa upp med relevanta följdfrågor. I vår intervjuguide fanns förutbestämda ämnen som behandlades, men intervjupersonerna fick möjlighet att utveckla sina idéer och synpunkter och vi kunde utveckla frågorna under intervjugång (Denscombe, 2017)(Bryman, 2018).

Våra intervjuer genomfördes på olika sätt och under olika förutsättningar. Tre intervjuer genomfördes digitalt på dator via Zoom eller Microsoft Teams, två intervjuer genomfördes via telefon och en intervju genomfördes på plats fysiskt. Anledningen till de olika tillvägagångssätten för intervjuerna berodde på olika omständigheter, ibland berodde det på var intervjupersonen befann sig fysiskt, hur mycket tid personen hade att avsätta för sitt medverkande och även vad som i stunden var mest optimalt för oss som skulle genomföra intervjuerna. Vi genomförde en pilotstudie en tid innan de inplanerade intervjutillfällena som bidrog till en ny fråga på vår intervjuguide. Hen såg sin egna balans av work life balance som en viktig grund i sitt ledarskap och vi valde därför att ställa denna fråga till alla kommande intervjupersoner. Oavsett hur intervjuerna genomfördes användes samma intervjuguide och vi båda intervjuare deltog vid samtliga tillfällen för att genomföra våra intervjuer på ett så likvärdigt sätt som möjligt. Intervjuerna spelades in efter överenskommelse via röstmemo på en mobiltelefon för att kunna bearbetas på ett så sanningsenligt och objektivt sätt som möjligt.

3.2.1 Urval

Till denna studie eftersökte vi intervjupersoner som har yrkesroll som ledare inom olika organisationer och företag. Vi har sökt efter ledare som ville dela med sig av sina upplevelser och erfarenheter när det gäller deras ansvar kopplat till deras medarbetares work life balance. De kriterierna som intervjupersonerna behövde uppfylla var att de är chef/ledare idag och vi hade en önskan om att ha tre ledare från offentlig verksamhet och tre ledare från privat sektor, samt samma fördelning vad gäller könsvariabeln. Det slutgiltiga urvalet utgjordes av tre kvinnor och tre män, varav två arbetar inom offentlig sektor och fyra i privat sektor. Vi gjorde ett bekvämlighetsurval då vi haft begränsat med tid och fortfarande lever i en pandemi som försvårar vår åtkomst av intervjupersoner. De första sex ledarna vi fick godkänt ifrån fick vara en del av studien. Med detta sagt så har inga kriterier som ålder, etnisk tillhörighet eller erfarenhet med

mera tagits hänsyn till. Vi sökte efter ett ja till medverkandet från intervjupersonerna genom ett formellt missivbrev där vi redogjorde hur materialet var tänkt att behandlas och vad intervjun i korta drag skulle handla om, vad syftet med vår uppsats var samt att deras utsagor skulle behandlas konfidentiellt.

3.3 Metodansats och bearbetning av material

Val av metodansats föll på fenomenologi efter noggrann jämförelse med hermeneutik. Då vi ville hitta det oföränderliga i fenomenet och inte använda oss av referensramar i analysprocessen gjordes detta val (Fejes & Thornberg, 2020). Vi önskade fastslå helhetsbetydelsen innanför de avgränsningar som vi gjort. Inom fenomenologin är syftet att transformera vardagliga beskrivningar till fenomenets generella struktur inom den utvalda enhet eller avgränsning studien har (Fejes & Thornberg, 2020). Fejes och Thornberg (2020) beskriver Giorgis metodiska tillvägagångssätt som är ett av de vanligaste inom fenomenologisk analys. Det är en femstegsmodell som vi valt att följa och för oss betydde det att vi i första steget gjorde en översiktlig läsning av hela insamlade empiriska materialet. I denna fas försökte vi genom översiktlig genomgång hitta kärnpunkter i intervjumaterialet. Vi tittade på två kriterier i denna fas som Giorgis menar man måste ha checkat av. Första kriteriet är att vår data är begriplig, och andra kriteriet är att det inhämtade materialet vi valde att analysera bidrog till att ge svar på vårt valda syfte (Fejes & Thornberg, 2020).

Direkt efter insamling av material från våra intervjupersoner transkriberades samtliga intervjuer i sin helhet, inför kodnings- och analysarbetet. Följande steg som innebar att avgränsa meningsbärande text gjorde vi likt Giorgi föreslår en grundlig detaljerad läsning av samtliga ledares uttalanden utan att göra några justeringar. Där markerade vi tydligt fraser, meningar och citat som gav värde för att besvara syftet. Det tredje steget som, enligt Giorgi innebär transformering av vardagliga beskrivningar, var ett moment där vi analyserade betydelsen av de utvalda kärnpunkterna och relaterade dem till varandra. Det har varit både direkta uttryck och metaforer vilket gjorde att vi kunde dela in uttalandena i explicita och implicita meningar. I denna fas tolkade vi all utvald meningsbärande data och formulerade om uttalanden något eller komprimerade dem, samtliga citat i resultatet är dock originaluttalanden och är ej omformulerade. Vid näst sista steget som Giorgi så fint beskriver som "*Framställning av fenomenets situerade struktur*" (Fejes & Thornberg, 2020) kunde vi slå ihop de transformerade meningsbärande enheterna till en enhetlig beskrivning som besvarar vår forsknings syfte. Viktigt är i detta steg att allt meningsinnehåll får plats i den sammanfattande beskrivningen och vävs samman (Fejes & Thornberg, 2020). Vi har däremot, likt Fejes och Thornberg (2020) förklarar, uteslutit upprepningar och irrelevanta uttalanden i denna fas. Slutligen har vi försökt att framställa fenomenets generella struktur och identifierat de centrala teman för studien för att till sist kunna nå fram till essensen.

Essensen utgörs av gemensamma nämnare från intervjupersonernas beskrivningar (Fejes & Thornberg, 2020).

3.4 Kvalitet

Kvaliteten i kvalitativa studier kan vara svår att säkerställa. I kommande stycken kommer vi redogöra för vilka kvalitetsaspekter vi har haft med i beaktning vid genomförandet av vår kvalitativa studie och detta med indelningar som reflexivitet, objektivitet, trovärdighet, tillförlitlighet, validitet, generaliserbarhet och etiska aspekter.

3.4.1 Reflexivitet och objektivitet

Alvesson (2011) beskriver sin syn på reflexivitet som ett sätt att se ett fenomen från olika synvinklar med både medvetenhet och konsekvent tänk i beaktning. Reflexivitet för honom innebär att man kan titta på fenomenet med olika perspektiv och ifrågasätta tolkningar. Forskaren skall ständigt vara medveten om faktumet att ens egna närvaro i forskningen påverkar inhämtningen av data. Vi ämnar att uppnå ett tillräckligt reflexivt förhållningssätt genom att diskutera och resonera kring alternativa betydelser av intervjupersonernas uttalande. Vi resonerar kring förståelsen vi har med oss vad gäller vår egen påverkningsgrad på intervjupersonernas uttalande (Alvesson, 2011). För oss som genomför studien är det viktigt att vi under hela processen förhåller oss objektivt och producerar fynd som i så stor grad som möjligt är opåverkade (Denscombe, 2017). Detta är dock något som inte går att förhindra helt då resultat produceras utifrån vår egen tolkningsprocess. Det vi har haft i åtanke för att minska vår egna påverkan av tolkningen är att alltid granska saker med ett öppet sinne och överväga alternativa och konkurrerande förklaringar när det rör vår insamlade data (Denscombe, 2017).

3.4.2 Trovärdighet, validitet, tillförlitlighet och generaliserbarhet

Trovärdigheten vid kvalitativ forskning är en utmaning att bedöma. Det är inte ett möjligt alternativ att upprepa forskningen för att se om fynden blir desamma då denna typ av forskning är beroende av social inramning och timing. Tillvägagångssätten för att uppnå god kvalitet kan variera men vi har valt likt Denscombe (2017) förklarar att titta på den insamlade datans validitet och tillförlitlighet. Vi kommer försöka uppnå validitet genom att ta hjälp av tidigare forskning och teori som skall stödja vår inhämtade data. Ett alternativ för att uppnå validitet kan vara att genomföra en pilotstudie eller infoga kontrollfrågor i intervjuguiden (Denscombe, 2017). Båda förslagen har vi använt oss av i vår studie. Pilotstudien genomfördes för att testa vår intervjuguide men framförallt ha möjlighet att förändra och förbättra den. Då vi ställt intervjupersonen samma fråga men med lite annorlunda formulering vid fler än ett tillfälle under intervjun, kan vi också konstatera att de svarat konsekvent på frågorna.

Tillförlitligheten är också svår att mäta och då vi vet likt Denscombe (2017) beskriver att tillförlitligheten nås av att intervjuguiden skulle generera samma resultat vid ett senare tillfälle. Enligt Bryman (2018) är kvalitativa forskningsresultat ofta svåra att generalisera i något annat sammanhang än där de producerades. Genom exempelvis kvalitativa semistrukturerade intervjuer får man enskilda individers tankar och erfarenheter i en viss typ av sammanhang vilket gör det svårt, om inte omöjligt, att applicera resultaten till andra miljöer och personer. För oss betyder detta att våra slutsatser, efter att ha tolkat och analyserat den empiriska datan, fortfarande bara kan appliceras på de medverkade ledarna i vår studie.

3.4.3 Etiska aspekter

Samtliga av våra intervjupersoner har medverkat i vår studie frivilligt vilket är en grundläggande etisk aspekt. Andra viktiga etiska aspekter vi tagit hänsyn till är att deras uppgifter har behandlats konfidentiellt och deras anonymitet bevarats i den grad det gått (Cohen et al, 2018). Vi har också informerat att det går att dra tillbaka sitt deltagande om man önskar. Likaså har vi informerat intervjupersonerna att de inte behöver svara på alla frågor och att de kan ta tillbaka sina uttalanden. Ingen data skall bidra till studien om det skadar den medverkande. Vi har både tagit hänsyn till detta och varit tydliga i informationen vi gav till våra intervjupersoner gällande studiens syfte och kommande användandet av datan vi samlar in. Vi har inte heller provocerat fram några svar eller velat ställa för privata frågor. De svar vi fått skall inte kunna spåras till individen i fråga. Vi har inte heller utnyttjat vår position eller förkunskap under intervjutillfället (Cohen et al, 2018).

Vi följer dataanalystekniken vi valt genom fenomenologin. Vi gör inga falska ställningstaganden eller under- eller överdriver någon data (Cohen et al, 2018). När datan är analyserad vet intervjupersonerna att vi raderat röstupptagningarna. Vi har gjort vårt yttersta för att ge så rättvis presentation av data som möjligt och också informerat de medverkande var vår uppsats kommer att publiceras. Vi har självklart också hållit oss till den nationella lagstiftningen vilket är a och o för att studien skall vara etisk (Denscombe, 2017). Booth et al (2019) förklarar att genom att man förmedlar sin forskning på ett etiskt sätt tillhör man också ett kollektiv av medlemmar som tillsammans söker efter "det gemensamma goda". Vi vill, likt Booth, Colomb, Williams, Bizup och Fitsgerald (2019) förklarar, vara transparenta med alla inhämtningar och alla ställningstagande vi gör för att skapa en trovärdig och hållbar kontakt med läsaren.

4 Resultat

I kommande avsnitt kommer vårt empiriska resultat från intervjuerna med sex ledare presenteras i sammanfattad form. Detta menar Backman (2016) är av vikt då det som presenteras här också måste vara anknutet till syftet. Samtliga ledare har medarbetare, men antalet varierar ledarna emellan. Det framkommer också att ledarna har ansvar för olika områden inom deras organisationer, men gemensamt är att deras yrkesroll är att leda och att de alla har medarbetaransvar. Svaren som framkommer från intervjupersonerna är deras individuellt upplevda ledarskapsansvar för sina medarbetare, och vi redogör för deras personliga uppfattningar. Vi presenterar nedan resultatet tematiskt genom sammanställning efter bearbetning av de olika intervjuerna. Innan vi börjar redovisa vårt resultat tematiskt presenteras ett bakgrundsavsnitt med fakta om ledarna och deras kontext.

4.1 Ledarnas och organisationernas kontext

Av våra intervjupersoner arbetar två inom offentlig sektor, och fyra inom privat sektor varav några driver egna företag. Organisationerna och företagen som cheferna arbetar i varierar stort i storlek, yrkesområde och huruvida cheferna själva har styrning uppifrån. Detta bidrar till en bred variation på handlingsutrymme och de resurser och medel de som ledare har att röra sig med när det gäller sina medarbetare. Något som också varierar är hur många år intervjupersonerna innehaft sin ledarskapsroll, samt hur många medarbetare de har ansvar för. Ledarna har haft sin ledarskapsroll i allt från 1 - 15 år, och har mellan 3 - 30 medarbetare var.

Under intervjuerna framkommer att ledarna har olika bakgrund samt olika utbildning. En del har ingen utbildning inom ledarskap, medan några genomgått en rad ledarskapsutbildningar. Inledningsvis i vår intervju ställde vi samtliga ledare frågan om de är bekanta med termen "work life balance" för att säkerställa att både vi som intervjuare samt våra intervjupersoner skulle ha samma utgångsläge. Svaret på den frågan är att några är bekanta med termen, några är osäkra men kunde av namnet förstå vad det rörde sig om ändå. Varifrån rent fysiskt och geografiskt ledarna och deras medarbetare arbetar ifrån skiljer sig åt. Några arbetar från ett och samma ställe och tillsammans, några arbetar på var sitt håll i mångt och mycket, och några kombinerar kontors- och hemarbete i det dagliga arbetet. Sammanfattningsvis kan man säga att ledarna skiljer sig åt när det gäller antal år som ledare, antal medarbetare samt skiljer sig gällande företags- och organisationskontexten de befinner sig i. Det som de alla har gemensamt, och det som spelar störst roll i vår undersökning, är att samtliga sex intervjupersoner har en ledarskapsroll samt ett stort och övergripande medarbetaransvar.

4.2 Ledarnas upplevda ledarskapsansvar för medarbetarnas work life balance

Samtliga ledare påstår sig ha ansvar i frågan om medarbetarnas work life balance. Efter att ha förtydligat betydelsen av begreppet har ändå frågorna vid intervjutillfället tolkats ytters individuellt. Vad gäller upplevda ledarskapsansvaret poängterar de olika ledarna olika värden inledningsvis. Gemensamt för alla ledare är att de upplever sig ha ett stort ansvar i frågan. Två av ledarna menar att de ansvarar för allt kopplat till frågan och en av ledarna påstår sig dessutom ha en ytterst central roll i medarbetarnas liv och välmående. En av ledarna säger sig inte lägga jättemycket tankeverksamhet på det i det dagliga arbetet, men att det är självklart att hen upplever sig ha ett ansvar att få medarbetarna att trivas på arbetet och stanna i organisationen. Flera ledare kopplar sitt ansvar till att kunna sätta gränser och ramar för medarbetarna att förhålla sig till.

Två av ledarna lägger mycket vikt vid välmående inledningsvis i intervjun, och de upplever att det är viktigt att de båda är engagerade i sina medarbetare och väljer att uttrycka sig med ord som lyhörd och tillmötesgående. Det som skiljer dessa ledare åt är synen på hur involverad man skall vara i sin medarbetares privatliv. Två styrkande citat för detta är:

- *Men jag kan säga såhär istället det är ett krav i min yrkesroll att engagera mig i var och ens välmående och privatliv för att det ska bli så bra som möjligt.*
- *Jag har sagt till dem flera gånger att när ni är här så lämnar vi privat bakom och såklart pratar man om det om det skulle vara något som berör och påverkar jobbet.*

Här ser man att privatlivet får ta olika stor plats under arbetet och ta olika mycket tid från ledarna. Några av ledarna nämner också ödmjukhetens viktiga påverkan. På frågan om vilket ansvar ledarna upplever sig ha över sina medarbetares work life balance svarar en av våra intervjupersoner så här:

- *Ja jag tycker väl att det som ligger på mig är naturligtvis att se till att de har en arbetsplats som de trivs på och mår och att arbetsförhållandena är bra. Sen är det också min uppgift kan man säga att försöka påverka dem i positiv riktning.*

En annan säger så här:

- *Allt ligger på mig, men jag kan självklart ta hjälp av min chef.*

En av ledarna uttrycker sig enligt följande gällande det upplevda ansvaret:

- *Att man känner att man har kunskap om det man arbetar med, och en trygghet i det. Och att arbetstakten är rimlig så att man känner att man hinner med det man ska och även i detta försöka få in en viss del av utveckling och känna att man har möjlighet att utvecklas på arbetet och att man inte bara producerar.*

Här berättar ledaren hur stor betydelse kunskap, trygghet och utveckling har i ledarskapsansvaret för medarbetarnas work life balance, och hur viktigt det är att ledaren förmedlar och säkerställer dessa saker.

4.2.1 Ledarnas egna work life balance

Då vi genomför vår första intervju framkommer det av ledaren, utan att vi ställt frågan, att ledarens egna upplevda work life balance har en betydande roll för medarbetarnas work life balance tror ledaren. Så här uttrycker ledaren sig:

- *Jag tror att om jag värnar själv om min balans så påverkar det också mina medarbetare. För då blir jag en inspiration till dem, och om jag kan få det till att fungera jättebra så ser de också det förhoppningsvis och märker att det går att ha en bra balans och att de då inser att ah nu jobbar jag inte och då kan jag släppa jobbet. Som ledare ska man inte bara motivera man måste inspirera också.*

En annan ledare berättar följande:

- *Ja, men alltså på något konstigt vis så ser jag inte yrket som ett yrke. Jag brinner så pass mycket för jobbet så det blir liksom aldrig jobbigt i den bemärkelsen. Men om jag tittar på balansen då eller timmar borta från hushållet kontra hemma i hushållet så tänker jag väl mig att periodvis så är jag borta rätt så mycket. Och sen periodvis är jag hemma alldeles för mycket.*

Gemensam nämnare för alla ledare är att de medvetet valt att lägga mycket fokus och engagemang i sitt arbete och några erkänner sig fortfarande behöva arbeta för att hitta balansen mellan privatliv och arbetsliv. En av ledarna påstår sig ha hittat work life balance efter många års arbetslivserfarenhet. En berättar att hen valt att investera mycket tid på sin arbetsplats och på sina medarbetare för att utvecklas och nå de mål som satts upp, och är därför okej med den kanske inte helt jämna fördelningen av jobb och privatliv. En annan ledare delar med sig av den ständigt förändrade work life balance genom karriären och gör följande uttalande:

- *För mig handlar det om att hitta kvalitetstid även om den är begränsad. Nu har jag alltid jobbat mycket och trivs bra med det så länge jag känner att jag hittar kvalitetstid i den andra delen. Sen är jobbet en väldigt stor del och har varit och kommer att vara så för mig så lägger jag ju som de är fortfarande mer tid på jobb om man säger det är fortfarande en utmaning absolut.*

4.3 Arbetsbelastning och medarbetarnas hälsa

Ledarna nämner att medarbetarnas arbetsbelastning är något de regelbundet pratar om. En del nämner att det talas om det så gott som dagligen, medan andra berättar att det kommer på tal om de ser att en medarbetare mår lite dåligt eller om medarbetaren själv kommer till dem. När vi frågar hur ofta de pratar med sina medarbetare om deras arbetsbelastning säger en ledare så här:

- *[...] kontinuerligt pratar jag med alla medarbetare om arbetsbelastning. Sen är det såklart att om jag ser, känner, märker att någonting sticker ut då koncentrerar jag mig ännu mer på den personen och kanske har lite mer eller fler samtal under den perioden.*

En annan ledare beskriver följande:

- *Det pratar vi ju om regelbundet på våra möten. Jag frågar alltid hur alla mår. Sen kanske det inte är så att alla alltid säger rakt ut att man mår på ett visst sätt men då hoppas jag ju ändå att man kommer och pratar om det i efterhand bara med mig. [...] Sen har vi också i våra veckorapporter alla medarbetare ska skriva. Där finns det en fråga hur man har upplevt arbetsveckan i stort och hur arbetsglädjen har varit samt om det finns något annat som man vill lyfta som är bra för mig som ledare att känna till.*

De beskriver hur de kontinuerligt och regelbundet pratar med sina medarbetare om deras arbetsbelastning och hur de uppskattar och upplever det som viktigt att höra sig för bland sina medarbetare. Det som alla intervjupersoner redogör för är att medarbetarnas arbetsbelastning självklart påverkar deras hälsa och work life balance, och att de som ledare har vissa medel att ta till om arbetsbelastningen blir för hög. När vi sedan frågar hur ledarna agerar i en situation där en medarbetare kommer och berättar att hen har för hög arbetsbelastning och känner sig stressad, får vi följande svar från en intervjuperson:

- *Då har jag vissa saker i min arsenal som jag kan ta till. Och det handlar då dels om att se till att försöka skaffa mig en bild över vad det är som gör att personen inte mår bra, vad det är för saker som är på arbetet som är stressande och finns det möjlighet att man kan omfördela arbetet under en period så att personen känner att den klarar av uppgiften bättre.*

En annan berättar om ett exempel i närtid:

- *Roligt att du ställer den frågan för för 45 minuter sedan så hade jag ett samtal eller flera samtal om just det här med schemaplanering då min medarbetare kände att just det här schemat som kommer nu över jul och nyår är alldeles för tungt och tufft och så. [...]. Och då kom vi fram till att där fanns faktiskt arbetspass som man kunde plocka bort för där fanns utrymme i timbanken, och då gjorde vi det och då blev medarbetaren nöjd med situationen, så det är ett konkret exempel.*

Förutom det ledaren nämnt ovan sägs också att företagshälsovården alltid går att kontakta ifall det är så att en medarbetare mår dåligt och behöver hjälp som inte ledaren personligen kan ge. Flera andra ledare nämner under intervjuernas gång även företagshälsovården och den hjälp de kan få därifrån. Medarbetarnas arbetsbelastning kan i några av företagen och organisationerna kopplas till det schema som medarbetarna följer. Det vill säga att på en del av arbetsplatserna har ledarna en stor roll att påverka medarbetarnas schema då det inte finns något fast schema och den ena veckan är inte den andra lik.

4.3.1 Vikten av uppföljning och åtgärder på arbetsplatsen

När vi frågade våra intervjupersoner om hur de följer upp deras medarbetares mående och välbefinnande hade de lite olika tillvägagångssätt. Alla påpekade vikten av bra uppföljning, och medarbetarsamtal eller utvecklingssamtal berättade många var ett bra forum för det. Såklart kan det behövas uppföljning oftare än på medarbetarsamtalet en gång om året. Har det hänt något särskilt kan det behövas uppföljning kanske så ofta som upp till en gång i veckan. Våra intervjupersoner var överens om att man får besluta om hur regelbunden uppföljning som behövs från fall till fall. Har det hänt något i privatlivet kräver det vissa åtgärder, men känner en medarbetare sig så stressad att hen inte kan utföra sina arbetsuppgifter krävs det kanske att man ser över arbetsuppgifterna eller lättar i schemat, berättar några av informanterna. På frågan hur cheferna följer upp sina medarbetares välmående svarade en följande:

- *Ja dels så har vi då medarbetarsamtal naturligtvis med alla medarbetare. Och vi har även en medarbetarenkät som skickas ut centralt.*

Medarbetarsamtal nämnde som sagt samtliga ledare som ett bra forum för diskussion om medarbetarnas hälsa och välmående, både på arbetsplatsen och privat. En ledare berättar även att organisationen skickar ut medarbetarenkät där synpunkter och aspekter kring välmående kan tas upp. En annan ledare berättar om ett scenario där uppföljning sker och hen sagt följande till en medarbetare:

- *[...] 'testa detta nu', så ses vi om 3, 4 eller 5 veckor eller vad man nu kommit överens om och så stämmer vi av. Blev det någon skillnad? Eller är det lika tufft fortfarande?*

Citatet är ett exempel på där en medarbetare kommit och berättat om något som varit jobbigt, och sen har den personen tillsammans med ledaren kommit fram till en förbättringsåtgärd. Ledaren berättade för oss att de tillsammans planerat in ett uppföljningssamtal efter en tidsbestämd period för att se ifall det blivit någon förändring. Vi valde att fråga våra intervjupersoner om de upplever att de har högt i tak på sin arbetsplats. En ledare berättar:

- *Högt i tak har vi, jag upplever att alla kan komma till mig. Alla mina medarbetare kan komma till mig och säga jag mår dåligt eller jag mår bra eller detta betyder någonting för mig och så.*

En annan ledare säger:

- *Och det bästa för mig som chef är fördelarna med att prata om sina känslor och prata om hur de mår. Det kan även vara att man pratar om det är skit hemma. För alla har inte det bra alltid.*

Samtliga ledare vi intervjuade tyckte att de har högt i tak på arbetsplatsen och deras medarbetare kan komma till dem om de har problem med något. En ledare berättar även att detta är något som de under den närmsta tiden arbetat aktivt med för att förbättra, just kommunikationen alla emellan på arbetsplatsen. En ledare berättar att hen fått

positiv feedback från medarbetarna under medarbetarsamtal gällande att de har högt i tak och kan prata med ledaren och med varandra om deras mående. En annan ledare berättar att hen verkligen tycker det känns som att de har högt i tak och uppskattar att ha den relationen till sina medarbetare. Samma ledare menar att den vanligaste anledningen till att medarbetare genom tiderna velat prata om deras tillvaro, bortsett från i forum som veckorapport och medarbetarsamtal, har varit för att berätta om bördan av för hög arbetsbelastning. En annan ledare menar att en medarbetare skall kunna kommunicera att hen är trött, att det här blir för mycket arbete nu. En av ledarna ger oss en målande bild kring hur dem arbetar med kommunikation i exemplet här under:

- *[...] och framförallt i en tid som har varit nu när det varit tufft länge och är fortfarande tuff tid så behöver man ständigt prata om detta och lyfta det och förhåra sig hur folk mår och påminna vikten av att man är ja kommunicerar med varandra och att man kommunicerar på rätt sätt.*

4.4 Delat ansvar mellan individ, ledare och organisation för medarbetarnas work life balance?

De ledare som själva har styrning ovanifrån betonar sin begränsning i att ta allt ansvar själva gällande medarbetarnas work life balance. Däremot delar alla ledarna uppfattningen att de ser sig ha ett stort ansvar i frågan. En av ledarnas syn på sitt ledarskapsansvar lyder:

- *De betyder allt, faktiskt. Jag behöver göra otroligt mycket och jag skall göra otroligt mycket för att varje medarbetare ska må bra. Och jag har det absoluta ansvaret för att de mår bra också. Så det åligger mig helt och hållet och är det så att jag inte mäktar med det ja då söker jag hjälp. Antingen uppåt i hierarkin av HR, eller nästa instans Avonova företagshälsovården. Så det är uteslutande på mitt ansvar egentligen.*

En av frågorna i vår intervjuguide lyder: Vi tänker att ansvaret för medarbetarnas hälsa och välmående är fördelat mellan individ, ledare och organisation. Hur ser detta ut i din organisation? Då nämner samma ledare, som till citatet ovan, detta som tillägg:

- *Ja såklart, nu kanske det lät präktigt att jag ska göra allt det där. Utan det är såklart att det är ett samspel. För om varje individ mår bra och gruppen mår bra så självläker den.*

En annan ledare säger så här som svar på samma fråga:

- *Jag tror att varje individ har sitt ansvar absolut. Sen har man blivit satt i en roll som ledare av en anledning och behöver då ta ett extra ansvar för de delarna.*

Att ledaren behöver ha ett övergripande ansvar och förmedla riktlinjer kring hur gruppen skall fungera, berättar en av ledarna närmare kring. En av ledarna uttrycker att tilliten är avgörande för att alla skall kunna uppnå work life balance. Hen menar att spelet mellan individen, ledaren och organisationen är av vikt för att kunna uppnå balansen. En annan ledare har samma uppfattning då hen beskriver att det stora ansvaret

ligger på hans axlar men stöttning går att få uppåt i organisationen. En annan ledare uttrycker sig enligt följande:

- *Dels är det det att jag ska uppmana till aktivt liv och att man håller sig fysiskt aktiv, men även att vi har ett friskvårdsbidrag är också tänkt att stimulera till fysiskt aktiv fritidsliv för att man ska må bättre.*

En ledare lyfter även vikten av rätt planering för medarbetarna för att minska stress och hög arbetsbelastning. Detta menar ledaren kan vara en bidragande faktor till att medarbetarna inte känner att de hinner med alla arbetsuppgifter under en dag, och att medarbetarna själva ofta med enkla medel kan minska sin stress. Ledaren säger så här gällande individens egna ansvar:

- *Först fråga hur planerar du din dag? Hur planerar du din vecka? Planerar du en månad fram? Och då ser man att folk är väldigt dåliga på att planera när det kommer till jobb.*

4.4.1 Dokument och policys från organisationens sida

Gemensamt för alla ledarna är att de arbetar i organisationer med tydliga styrdokument och policys. I policys regleras medarbetarnas förväntade arbetstimmar, medarbetarpolicier, arbetsmiljöansvar, arbetsmiljöpolicier, styrdokument, riktlinjer och förordningar. Några nämner också att deras kollektivavtal och fackförbund ingår i dessa. Vilka arbetstiderna är och hur dessa bestäms och regleras finns tydligt beskrivet på alla arbetsplatser, framgår det av samtliga ledare. Några menar dock att ibland kan medarbetare behöva arbeta lite mer för att situationen kräver det, men då skall detta senare kompenseras med ledighet. En av ledarna nämner att hen gemensamt med sina medarbetare bearbetar "levande dokument" där nya mål sätts upp, nya tankar delas och vad som kan utvecklas eller göras om antecknas. Samma ledare låter sina medarbetares arbetstider vara helt självstyrande då verksamheten tillåter det.

Många av ledarna talar för att alla medarbetarna också känner till deras styrdokument och varför de skall följa dem poängteras av en ledare. En berättar att det är ett krav att alla skall ha koll på vad som gäller men att de har det i övrigt väldigt fritt på arbetsplatsen och kommer med ett konkret exempel på hur flexibel ledningen är för förändring av medarbetarens anställning här:

- *När de kommer så - ja jag skulle vilja gå ner till 75% Absolut, ja alltså jag har hellre medarbetare du får gärna gå ner till 50% om du vill. Om du mår bra och kan prestera. Det är ingen ide att ha någon som sitter och jobbar 100% men bara presterar 75%.*

4.5 Utveckling och framtid

Coronan har bidragit med en hel del lärdomar påstår flera av cheferna. Justeringar har gjorts vilket har påverkat work life balance. En utav ledarna uttrycker sig i linje med

uppsatsens rubrik att vi lever i en föränderlig värld och samhället förändras så otroligt snabbt i dagsläget. Hen säger sig följa strömmen och inte planera för långt fram, men fokuserar samtidigt på medarbetarnas framtida behov.

Flera av ledarna berättar att de har fått förändrad syn på hemarbete efter pandemin. En arbetsplats har hemarbete som alternativ några dagar i veckan, medan en av ledarna är öppen för att man arbetar några dagar hemma vid förkylning eller större förändring i sin livssituation. Samma ledare tycker, som konsekvens av corona, att hen i och med så mycket hemarbete blivit en sämre ledare. Hemifrån menar ledaren att hen inte får samma möjlighet att känna av stämning och medarbetares mående med mera.

Flera av ledarna menar att teamet och gruppdynamiken är A och O för medarbetarnas mående men även deras egna välbefinnande. Citatet nedan är en ledares upplevelse av coronapandemins påverkan:

- *För kanske nu att man har vant sig vid detta så fortsätter man att jobba lite mer på distans. Visst jättebra för miljön och för privatlivet kanske inte alltid ett ideal för gruppen så jag vet nog mina brister där så lite mer fysisk närvaro utan att göra några program eller så där utan bara vara där och känna av.*

En annan ledare lägger också mycket tyngd på att ledarens närvaro är avgörande för work life balance och måendet generellt på arbetsplatsen. Är inte ledaren på plats har den inte heller lika mycket inflytande många gånger menar de.

4.5.1 Vad känner ledarna att de själva kan utveckla?

Det är flera ledare som använder sig av uttrycket “att stanna upp och reflektera”. De tror att det är viktigt för dem själva i sin egna work life balance men också för att kunna föregå med gott exempel så att medarbetarna också får lov att stanna upp och reflektera emellanåt. Detta går hand i hand med en annan ledares uttalande. En av ledarna poängterar vikten av att värna om ens egen balans vilket får spridningseffekt på kollegor. Hen gör följande uttalande:

- *Jag tror att om jag värnar själv om min balans så påverkar det också mina medarbetare. För då blir jag en inspiration till dem, och om jag kan få det till att fungera jättebra så ser de också det förhoppningsvis och märker att det går att ha en bra balans och att de då inser att ah nu jobbar jag inte och då kan jag släppa jobbet. Som ledare ska man inte bara motivera man måste inspirera också.*

Några av ledarna anser att utmaningen i att utvecklas i ledarskapsrollen med fokus på work life balance är att det finns en högre ledning som behöver förändra sitt förhållningssätt till work life balance. Även interna utbildningar med tema work life balance menar en av ledarna ligger över hens beslutsmandat, men skulle vara väl investerad tid. En annan ledare håller helt och hållet med om att organisationen också

måste vara villig att justera sig efter work life balance vilket framgår från uttalandet nedan. Citatet är tankar om arbetsplatsens utvecklingspotential:

- *Men där man känner att man utvecklas är alltid kopplat till ledarskapet så självklart finns det ju alltid jättemycket utvecklingsmöjligheter. För att kunna utveckla denna enheten. t.ex. att vi skall röra oss mer, vi skall köpa in stegräknare, vi skall anmäla oss till tävlingar och vi ska gå på AW. Det finns ju väldigt mycket sånt som man tillsammans kan göra där man kanske skulle önska att organisationen också är lite mer med i matchen och tycker det är kul.*

Flera av ledarna nämner vikten av utbildning för att utvecklas i sin ledarskapsroll. En av ledarna kom med ett konkret talande exempel:

- *Det kanske inte hade varit fel att ta del av olika fall på HR-avdelningen till exempel. Att man går bredvid där kanske en vecka som någon form av utvecklingsplats. Så går jag en vecka på HR och samspråkar jag där med en HR-specialist och då diskuterar vi olika fall då.*

Samma ledare menar också förutom att skugga en HR, att utbyte med annan liknande verksamhet skulle kunna bidra med flera förbättringsförslag i frågor om work life balance. En av ledarna tror optimistiskt att allt kan utvecklas och har också utbildning uppe på agendan på idéer. En annan ledare tror också på utbildning och förtydligar syftet ytterligare med att hen kan gå en utbildning även för medarbetarnas och organisationens skull:

- *Naturligtvis så finns det möjlighet att gå olika utbildningar för mig som chef för att lära mig mer om hur jag ska förkovra mig och bli bättre på att leda min grupp i utveckling och att man mår väl i grupp och hur man utvecklar gruppdynamik på arbetet kan man väl säga. Jag tror att om man jobbar mycket med att medarbetarna känner att de har stimulerande arbetsuppgifter och att de har stöd ifrån mig, och en rimlig arbetsbörda så kommer man ganska långt med det.*

4.5.2 Med obegränsade resurser – hur formar sig ledare efter work life balance?

Vi vet att på många arbetsplatser kan tid och resurser vara en bristvara, och ledare och medarbetare har eventuellt önskemål och förbättringsförslag som inte är genomförbara eller realistiska. Vi frågade våra intervjupersoner vad de som ledare hade gjort för att säkerställa att medarbetarna kände stor arbetsglädje och balans mellan yrkesliv och privatliv, ifall de hade obegränsat med resurser och tid. De fick tänka hur stort eller hur litet de ville. Nedan kommer tre olika ledares tankar kring detta:

- *Då hade jag nog sett över schemat och kanske sänkt antalet timmar man jobbar. Just för att skapa ännu mer balans mellan välmående privat och välmående på jobbet.*
- *Då hade jag haft massor med tid över bara till ledarskap. Om man känner måndagsmorgon att den tjejen behöver nog en promenad. Kom så tar vi en promenad längs havet. Så snickesnackar man lite. Sen fram mot lunch – han arbetar för mycket och äter kvarg ur sin plastburk. Kom vi sticker iväg på en affärslunch med en halv flaska vin. Att bara finnas där liksom.*

- *Så jag tänker väl att jag skulle väl önska kanske lite mer resurser, i form av personal och jag skulle önska också att jag kunde ge min personal lite mer i lön, och att har man mer personal har man också möjlighet att ha en liten buffert och då skapar det möjlighet till att driva fler utvecklingsprojekt och att man kan skapa mer tid till det. [...] Jag skulle också om man fick önska helt fritt utveckla våra lokaler ytterligare det vill säga bygga om och skapa mer utrymme för att kunna på så sätt utveckla verksamheten vidare.*

Ledarna har olika förutsättningar, arbetsplatser, behov och utmaningar med sina medarbetare – därmed varierar svaren. En del brottas med att schemat, som deras medarbetare inte kan bestämma över själva, är för jobbigt och tufft. Andra ledare känner att de är för få i personalen. Vissa ledare känner att de inte räcker till riktigt och vill lägga mer fokus på sina medarbetares mående och inte bara arbetsprestation. En ledare berättar hur hen vill ge sina medarbetare ännu mer eget ansvar och fritt arbete än vad som går i dagsläget. Även att hen vill skapa tid för en ledningsgrupp med fler av medarbetarna för att involvera dem ännu mer så att de kan komma med förbättringsförslag och nya idéer. En ledare berättar om ett exempel där medarbetarna vid ett tillfälle blivit serverade mat under ett par arbetspass som var väldigt tuffa och krävde mycket av dem, och maten blev då en väldigt uppskattad gest från arbetsgivaren. Medarbetarna fick efter dessa dagar frågan om vad som varit bra och vad som varit dåligt, och flera av medarbetarna var så glada och nöjda över en så enkel sak som lite mat.

5 Teori

Vårt teoriavsnitt kommer inledningsvis börja med att vi redovisar litteratursökningens förlopp, urvalet samt en källkritisk reflektion för att belysa trovärdigheten. Därefter följer tidigare forskning med teori kring ledarskap, work life balance, hälsa och välmående på arbetsplatsen som syftar till att bidra till förståelsen kring ledarskapets koppling till work life balance hos medarbetarna.

5.1 Litteratursökning och källkritik

Vanliga aspekter som vi har haft i beaktning vid inhämtandet av källor är relevans, giltighet och omfång vilket Backman (2016) uttrycker som vanliga utgångspunkter vid valet av källor. Källkritiken skall bedöma tillförlitligheten i en källa. Äkthet är en aspekt att analysera. Är källan det den utger sig för att vara (Thurén & Strachal, 2011)? Våra valda källor utgörs av både elektroniska artiklar och böcker, samt tryckta böcker. Vi har tagit inspiration av tidigare uppsatser och kurslitteraturens referenslistor och sökt noggrant på författarnas till de elektroniska artiklarnas profession. Sökningen av artiklarna har vi gjort på Lub Search och Google Scholar med peer reviewed filter och även lagt till filtret "academic journal" på Lub Search. Vi har bland annat sökt på ord som *work life balance*, *work life balance strategies* och *work life balance and job satisfaction*. Våra valda teorier speglar inte bara ett perspektiv eller utesluter information som kan förändra helhetsbilden, vilket Thurén och Werner (2019) menar är viktigt om man inte vill vara skev eller vilseledande. Vi har använt oss av litteratur tryckt senare än 2010, men på grund av de värdefulla fynden i äldre källor använt några källor från tidigt 2000-tal. Tid är en viktig sak att förhålla sig vid vad av källor (Thurén & Strachal, 2011). För oss har det varit en viktig punkt och vi har sett fördelar i vårt forskningsämne i att ha samtida källor då arbetsplatser och arbetsmiljöfrågor har förändrats mycket senaste åren (Thurén & Strachal, 2011). Vi har också försökt se till att ha med flera källor som beskriver samma fenomen eftersom att då källor är beroende ökar tillförlitligheten. Vi har försökt att i den utsträckning det varit möjligt hålla oss till primär- och sekundärkällor. Thurén och Strachal (2011) tar upp exempel där de påstår att en sekundärkälla kan vara än mer tillförlitlig än primärkällan då dess författare analyserat primärkällan på ett adekvat vis. På grund av tidsbrist har vi valt att använda oss av sekundärkällor men granskat dem noggrant.

Forskning och vetenskapliga sanningar menar Thurén och Werner (2019) förändras ständigt. Dock menar forskarna att författaren bakom en källas expertis i ett ämne och kvalifikation skall vara avgörande för källans tilltro. Öppenhet och kritisk granskning är andra aspekter som ökar tillförlitligheten för en källa (Thurén & Werner, 2019). Thurén och Strachal (2011) lyfter också i sin bok att man bör ha med sig att alla har någon

tendens eller budskap de vill föra fram vilket man alltid bör ha i beaktning. För oss har detta tolkats hos vardera källa men också jämförts källor emellan.

Källkritiken spelar en lika viktig roll på internet som den gör vid bokläsning. Thurén och Strachal (2011) beskriver utmaningen vid sortering av icke tillförlitligt material på internet. Vad gäller internet förklarar författarna att öppenheten på en hemsida är avgörande för hur mycket tillförlitlighet den bör få. Det är ett annat grundkriterium menar författarna att man vet vem som ligger bakom en hemsida. Författarnas akademiska meriter bakom texten på en hemsida påverkar också tillförlitligheten (Thurén & Strachal, 2011). Vi har enbart använt oss av vetenskapliga artiklar och tidskrifter när vi hämtat källor från internet, med en AFS (arbetsmiljöverkets författningssamling) som undantag. Samtliga källor vi använt har tydligt redogjort för vilken metod de använt och ur vilket perspektiv som ämnet har skildrats. Detta är också ett kriterium som Thurén och Strachal (2011) påstår öka tillförlitligheten. Att författarna i våra valda källor uttrycker sig sakligt och tydligt är ett ytterligare bidrag till dess tillförlitlighet (Thurén & Strachal, 2011).

5.2 Ledarskapsansvar för medarbetarna

Ledarskapet har en avgörande betydelse för medarbetares mål, utveckling och välbefinnande. Får ledarskapet för stort förtroende kan det enligt Alvesson (2010) visa sig i form av att medarbetare förväntar sig att ledarskapet skall kunna reda ut alla missförhållanden och lösa samtliga problem. Ledare har ofta en bra överblick, erfarenhet och personliga kvaliteter (Alvesson, 2010). Många ledare har idag otroligt mycket att göra, många är klämda mellan olika krav och roller och löser det genom att arbeta ännu mer (Granberg, 2013). Då många i en arbetssituation söker trygghet hos auktoritetsfigurer läggs mycket av medarbetares trygghet på ledarens axlar. Särskilt i ovissa och osäkra tider, då personer exempelvis upplever att deras välmående hotas, är det vanligt att man vill söka skydd hos sin ledare (Alvesson, 2010). De flesta är i behov av en moralisk förebild och vill ha en ledare att se upp till. Ledaren skall kunna peka åt vilket håll man är påväg och som sagt ta en roll med överblickande vy. Med denna syn på ledaren kan medarbetarna dock lätt bli besvikna på sin ledare om inte denne lever upp till deras förväntningar (Velten, Tengblad & Heggen, 2017).

Alvesson och Spicer (2012) förklarar ledarskap som något som kräver tolkning och förståelse. Agerande och reaktioner på ledarskap är helt beroende av hur vi själva tolkar det. Alvesson och Spicer (2012) förklarar att ledarskap handlar om förståelse, kommunikation, mening och handlande. Olika ledarstilar är ett faktum. Uppgifts- eller relationsorienterad ledarstil är två olika former. Även då en ledarskapsstil som relationsorienterat ledarskap skall främja goda sociala relationer är det inte säkert att detta är uppfattningen från medarbetarna. Ofta fokuserar ledarskapet på produktion och resultat och därmed ges en tydlig definiering vad medarbetarna skall göra. Författarna

uttrycker också i sin bok att ledarskapets betydelse tonats ner. Idag utgör medarbetarna en viktig roll då de är involverade i ledarskapsprocessen och därmed påverkar vad ledaren skall kunna göra. Synen på bra ledarskap kan skilja sig mellan medarbetarna och ledaren. Alvesson och Spicer (2012) ger ett tydligt exempel i frågan där en ledare menar att han tar en coachande roll medan hans medarbetare menar att detta inte är uttryck för ledarskap utan visar på svaghet och oförmåga (Alvesson & Spicer, 2012).

Det är även ledaren och själva ledarskapets utformning som bidrar till förbättrad hälsa hos medarbetarna. Att vara uppmuntrande, stödjande och en god förebild som ledare ingår i det konstruktiva ledarskapet som också bidrar till friskare arbetsplatser (Angelöw, 2002). Det konstruktiva ledarskapets uppmuntran och stöd bidrar till positiv inställning, skapar motivation och arbetsglädje samt bidrar till välbefinnande och utveckling hos medarbetarna (Angelöw, 2002). Ledaren är ofta en norm- och tongivande person i en organisation och kan figurera både som positiv och negativ förebild hos medarbetarna på deras arbetsplats. Men Angelöw (2002) menar att en chef som bedriver ett konstruktivt ledarskap skapar de rätta förutsättningarna för ett öppet klimat på arbetsplatsen och får sina medarbetare att känna att deras synpunkter är välkomna, att de blir lyssnade på och att de tas på allvar.

Alvesson (2010) förklarar en ledarstil som faller under begreppet postheroiskt ledarskap som är ett mer alldagligt och anspråkslöst förhållningssätt. Han menar att ledarskapet får "komma ner på jorden" och hjälteidealet tonas ned. Då många individer ständigt utvecklas blir de i denna ledarskapsform också mer involverade och där kopplas ofta postheroiskt ledarskap till vad som krävs utav cheferna för att utveckling ska bli möjligt. Ledarna förväntas i denna ledarskapsform vara stödjande och hjälpande i sin ledarskapsstil och därmed lyssna, småprata och framför allt uppmärksamma medarbetarna i deras vardagliga handlingar. Från Alvessons forskning framkom det att om alla får vara bidragande med förbättringsförslag, och blir lyssnade till, ökar engagemanget hos medarbetarna vilket sågs som grunden för bra sammanhållning i teamet av flera chefer (Alvesson, 2010).

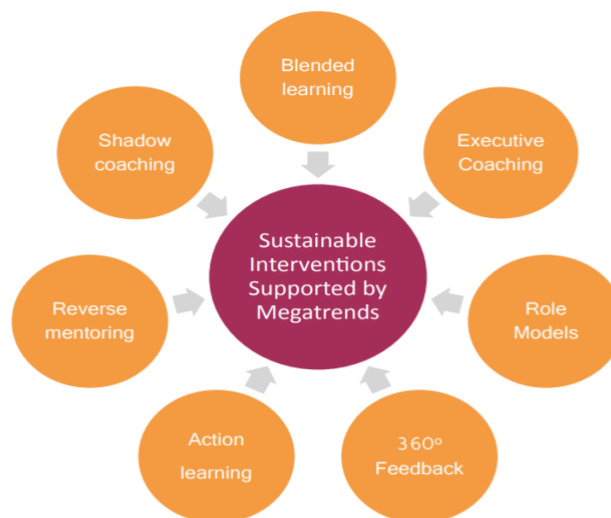
Granberg (2013) menar att det i dagens arbetsliv riktas mycket uppmärksamhet mot ledares sätt att leda i sin organisation. Man tittar på hur de arbetar för att nå organisationens mål, hur de sköter utvecklingssamtalen, hur de motiverar sina medarbetare och hur de ser på medinflytande. Det som det däremot riktas mindre uppmärksamhet till är medarbetarnas egna del i ledarskapet. Enligt Granberg (2013) är ledarskap och ledning alltid en fråga om relationer och ingen ledare kan enskilt utforma eller bestämma ledarskapet. Ledarskapet blir resultatet av samspelet mellan medarbetare och ledare.

5.2.1 Ledarskapsutveckling och framtid

Lagrosen (2021) förklarar samband mellan värderingar i kvalitetsutveckling och medarbetares hälsa. Närvaro, kommunikation, integritet och kontinuitet har visat sig vara underliggande hälsofrämjande dimensioner till värderingen engagerat ledarskap. Detta är en viktig grund för kvalitetsutveckling och medarbetares hälsa i en organisation där ledaren har en viktig betydande roll. Utveckling av hälsofrämjande arbetsplatser och utveckling hos ledare sker enligt Lagrosen (2021) mer effektivt om ledaren har en känslomässig självkänedom. Arbetar ledaren med dessa frågor påverkar det arbetsplatsens hälsa positivt. Winroth (2018) menar också att framgångsfaktorer för ett hållbart arbetsliv utgörs av engagemang från ledarna.

Enligt Eriksson, Skagert och Dellve (2013) bör ledarskapsutveckling vara i stort fokus när man i framtiden talar om arbetsmiljö- och hälsoarbete på arbetsplatser. Detta grundar sig i att forskning pekar på att medarbetares välmående påverkas väldigt mycket av ledarskapet (Eriksson et al, 2013). Författarna belyser ledarskap som en intern faktor i organisationer som är av stor betydelse för att gynna, bidra till och bibehålla hälsa på arbetsplatsen. Resurser och tid menar Eriksson et al (2013) behöver avsättas för att det ska gå att utveckla ett hälsofrämjande ledarskap. Ett sätt att gå tillväga för att främja utveckling och bygga kunskap kring hälsofrämjande ledarskapsåtgärder är att ta hjälp av en extern resurs. Enligt Eriksson et al (2013) är det viktigt att som ledare ha utgångspunkten i att föra en dialog med medarbetarna om de aspekter som känns viktiga för dem.

Hur själva ledarskapsutvecklingen mest effektivt genomförs har Hieker och Pringle (2021) forskat i under Covid-19. De erfarna ledare som författarna har intervjuat säger att event som pushat dem utanför deras komfort zone, med en fortsatt kopplad process i det dagliga arbetet, har varit mest uppskattat och värdefullt.



Figur 1: Hieker & Pringles (2021) förslag på insatser vid ledarskapsutveckling för framtiden, s.71

Även det individuella coachingmötet har skattats högt. De har efter sin bedrivna forskning låtit insatserna som visas ovan följa med in i deras modell på framtidens insatser för att bidra till ledares utveckling då de är trygga, pålitliga och relevanta även efter arbetsplatsers justering som konsekvens av pandemin. Vad gäller innehållet i ledarskapsutvecklings insatserna tar de upp utmaningen med att bibehålla god mental hälsa på arbetsplatser idag, och detta menar författarna borde vara något som diskuteras under insatser för ledares utveckling. Hieker och Pringle (2021) nämner Kolbs lärandemodell; erfarenhet, reflektion, abstrakt generalisering och aktiv prövning, som de menar är en modell att ta med in i framtiden. Viktigt för att modellen skall få ut sin fulla potential är att deltagaren får möjlighet att gå igenom alla fyra stegen menar författarna. De vill också med sin studie tillägga att det vid framtida ledarskapsutvecklingsinsatser vore att föredra att ta med individ, team, organisation, funktionellt och ansvarsfullt ledarskap för världen som perspektiv för att insatsen skall bli så effektiv som möjligt.

5.3 Work life balance

Enligt Wood, Oh, Park och Kim (2020) har det under de senaste decennierna betonats och riktats mer uppmärksamhet åt hälsa, välmående och balans hos medarbetare. Work life balance är en viktig fråga och är på agendan på grund av flera faktorer, såsom individuella psykiska svårigheter, organisatoriska problem som skapat överdriven stress, bristande åtskillnad mellan arbete och privatliv, otrygghet på grund av socioekonomiska faktorer och brist på lugn för den enskilde individen. Pascucci, Hernandez och Garcia (2021) har med sina studier, gällande den personliga konflikten mellan arbete och familj, försökt utarbeta ett förebyggande protokoll för att kunna se varningsklockor tidigare men framför allt bidra till att skapa en bättre arbetsmiljö och möjlighet för större personligt utrymme. Wood et al. (2020) menar att en medarbetares arbetsuppgifter och arbetsmiljö starkt kan påverka icke-arbetsrelaterade livssituationer, och vice versa. Wood et al (2020) och Fagerlind Ståhl (2021) anser även att gränsen mellan yrkesliv och privatliv de senaste decennierna blivit allt mer utsuddad. Wood et al (2020) menar bland annat att det har att göra med förändring i familjestrukturer, teknologisk utveckling, globalisering och möjligheten för många att kunna ta med sig arbetet var som helst i världen. På grund av de förändrade förutsättningarna för arbete lägger medarbetare idag mer värde på sin fritid och på social interaktion med vänner och familj (Wood et al, 2020).

Det Stankeviciene, Tamasevicius, Diskiene, Grakauskas och Rudinskaja (2021) har kommit fram till med sin forskning är att medarbetarnas mående och balans är beroende av positiv kommunikation, ömsesidigt stöd och ärlighet. Att ha ett övervakande stöd kan minska stress och konflikter, öka lojaliteten till organisationen och stärka välbefinnandet hos samtliga i organisationen. Stankeviciene et al (2021) uttrycker sig kring komplexiteten hur man som organisation och ledare ska gå tillväga för att bidra till medarbetarnas work life balance. Fagerlind Ståhl (2021) menar att en medarbetare

idag har i allt högre utsträckning eget ansvar för sin yrkesmässiga tillvaro när det till exempel kommer till kompetensutveckling och karriärvägar. Individualisering och flexibilisering menar Fagerlind Ståhl (2021) bidrar till att arbetslivet blir mer informellt och gränserna för vad som är privatliv och vad som är yrkesliv försvinner. I dagens samhälle kan det ofta krävas och förutsättas att man ska vara tillgänglig på både mail och telefon på helger och kvällar utanför arbetstid och många har svårt att tacka nej till projekt eller andra erbjudanden fastän man vet att det kommer innebära övertid (Fagerlind Ståhl, 2021). Stankeviciene et al (2021) forskning visar att ökad work life balance gör att medarbetarnas prestationer förbättras. Deras studie visade även i att tidsmässig flexibilitet, stödjande handledning och operativ flexibilitet ökar välbefinnandet hos medarbetarna. Stankeviciene et al (2021) har genomfört en studie som drar slutsatsen att anställdas välbefinnande är en av nyckelfaktorerna, som inte bara definierar en långsiktig effektivitet hos organisationer, utan även är en av de väsentliga källorna till de anställdas produktivitet. Stankeviciene et al (2021) menar att mycket forskning tyder på att anställdas välbefinnande är förknippat med högre professionell framgång, högre inkomst och högre lojalitet till organisationen.

För en del är arbetet idag inte längre en självklar, konkret och oföränderlig plats att ta sig till och från (Fagerlind Ståhl, 2021). Gustafsson och Lindberg (2004) beskriver problematiken med att många individer idag tar med sig arbetet hem. Det blir svårare att koppla bort arbetet på fritiden och det för med sig konsekvenser som till exempel sömnbrist, då människor ligger och grubblar över jobbfrågor när de borde sova. Idag står arbetslivet inför förändringar som många gånger handlar om ökad flexibilitet och enligt Fagerlind Ståhl (2021) gör sig många organisationer idag flexibla på bekostnad av individen. Det är lätt att gränserna mellan arbetsliv och privatliv blir allt mer diffusa i det flexibla arbetet där det tenderar att falla mycket ansvar på individen i att styra och definiera sitt eget arbete. Många medarbetare tampas med problemen om att behöva prioritera mellan arbetsuppgifter, och samtidigt hålla sig både anställningsbar och attraktiv på en allt mer flexibel arbetsmarknad. Fagerlind Ståhl (2021) menar att ansvar läggs på individen att själv behöva anpassa sina känslor, tankar och beteende till organisationskontexten för att minska riskerna för att ohälsa.

“Arbete kan vara ett positivt inslag i vår tillvaro som tillför mycket mer än bara en lön – men det kan också vara en överenskommelse som utnyttjar all vår tid och energi utan att erbjuda något positivt i gengäld.” (Fagerlind Ståhl, 2021 s. 29). Människor ägnar idag stora delar av sin vakna tid till att arbeta för en lön och för många bidrar arbetet till välbefinnande och är en positiv drivkraft i en människas liv (Fagerlind Ståhl, 2021). Det blir därmed inte enkelt att ta lätt på de krav som ens arbetsplats ställer.

5.4 Arbetsbelastning och medarbetarnas hälsa

Enligt Holmqvist och Maravelias (2006) ökar intresset för relationen mellan arbetsliv och hälsa hela tiden, och arbetsgivare ägnar allt mer tid till frågor kring vad som orsakar ohälsa i arbetslivet. Holmqvist och Maravelias (2006) menar samtidigt att de sanningar, som bland annat arbetslivsforskningen producerar, kan få moraliska konsekvenser i praktiken i form av värderingar, normer och regler. Dessa kan komma att användas i sociala syften, politiska syften, hos myndigheter, i samhället i stort och hos arbetsgivare för att beskriva och beordra hur människor bör se ut och vilka de behöver vara för att ha ett framgångsrikt arbetsliv. Enligt Holmqvist och Maravelias (2006) riskerar forskning att, genom sin legitimitet, skapa sanningar om hur man ska leva och inte leva för att lyckas i både privatliv och arbetsliv samt hålla sin hälsa i behåll under tiden.

Hälsa kan betyda och innebära olika saker för olika individer. Hälsa i vid bemärkelse menar Gustafsson och Lindberg (2004) är ett brett begrepp där både välbefinnande och en människas förmåga att anpassa sig till nya villkor kan hamna inom dess ramar. Enligt Gustafsson och Lindberg (2004) handlar hälsoproblem med dessa breda ramar om bland annat *“bristande ömsesidiga anpassningar mellan den enskildes förutsättningar och arbetslivets villkor” (s.11).*

5.4.1 Delat hälsoansvar mellan individ, medarbetare och organisation

Angelöw (2002) menar att det behövs nya infallsvinklar, nya metoder och nya tankemodeller för att skapa friskare arbetsplatser. Han menar att organisationer och företag behöver rikta uppmärksamheten till de styrkor, möjligheter och tillgångar som finns istället för att fokusera på det dåliga. Angelöw (2002) presenterar olika typer av organisatoriska åtgärder som han menar kan bidra till friskare och mer hälsofrämjande arbetsplatser. Några av de åtgärder och strategier som organisationer och företag kan vidta är; ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete, skapa lagom arbetsbelastning, öka medarbetarnas inflytande och delaktighet, skapa positivt arbetsklimat, satsa på kompetensutveckling, erbjuda friskvård och se över personalekonomiska bokslut och hälsobokslut (Angelöw, 2002). Författaren menar att det är helheten på arbetsplatsen som är det viktiga och att det är kombinationen av dessa organisatoriska strategier som ger ett effektivt resultat.

Att som medarbetare känna att man har inflytande och är delaktig, menar Angelöw (2002), är en grundläggande strategi för att utveckla friskare arbetsplatser. Inflytande och delaktighet bidrar även till mindre stressade medarbetare och minskar krav och hög mental belastning. Medarbetare kan i olika organisationer i olika stor utsträckning bestämma själva och reglera sina arbetstider, men enligt Angelöw (2002) visar studier att ifall man själv kan välja sina arbetstider minskar den enskildes stress.

Ett positivt arbetsklimat som skapar arbetsglädje främjar även prestationsförmågan, arbetstillfredsställelsen och engagemanget på en arbetsplats. Enligt Angelöw (2002) är ett välfungerande samarbete på arbetsplatsen en grundkomponent som bidrar till medarbetarnas hälsa och välbefinnande. Välfungerande samarbete på arbetsplatsen innebär bland annat gemensamt ansvarstagande, god kommunikation och stödjande ledarskap (Angelöw, 2002).

Genomtänkta satsningar på kompetensutveckling har visat sig ha positiv påverkan för att skapa friskare arbetsplatser. Enligt Angelöw (2002) handlar det om att företag, organisationer och ledare behöver investera i olika former av lärande och utveckling för att uppmuntra medarbetarna att använda sin kompetens och hela tiden utvecklas. Angelöw (2002) säger även att satsningar på friskvård är en nödvändighet för att främja medarbetarnas hälsa på arbetsplatsen och i privatlivet. Angelöw (2002) pratar om friskvård som något som innebär att enskilda individers hälsa förbättras när det gäller fysisk aktivitet/motion, alkohol, droger, kost, avslappning med mera. Den sista organisatoriska faktorn som Angelöw (2002) lyfter, som bidrar till friskare arbetsplatser, är att genomföra personalekonomiska analyser för att lätt kunna se de utgifter som ohälsa orsakar samt lättare se de intäkter som en frisk arbetsplats med välmående medarbetare bidrar till. Genom dessa konkreta ekonomiska kalkyler blir det lättare för organisationen och chefen att se var åtgärder eventuellt behöver vidtas för ett fortsatt hälsofrämjande arbete.

5.4.2 Arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöförhållanden som pressar medarbetare till att arbeta i högre takt, och på grund av det få stressrelaterade problem, har enligt Angelöw (2002) blivit vanligare de senaste decennierna. För högt arbetstempo samt för mycket arbete och omorganisering är de vanligaste orsakerna till psykosocial arbetssjukdom. Problem i relationer och mobbning är också vanliga anledningar till psykosociala sjukdomar (Gustafsson & Lindberg, 2004). Angelöw (2002) menar på att ett aktivt och systematiskt arbetsmiljöarbete bidrar till friskare personal. Det finns olika lagar och föreskrifter som arbetsgivare måste förhålla sig till och det är de som har huvudansvaret för att organisationen och arbetsmiljön inte leder till ohälsa. Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö har till syfte att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. Några av de stora punkterna i AFS 2015:4 är arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling. Arbetsgivarnas lagar omfattar fysiska, psykiska och sociala aspekter men även varje arbetstagare och medarbetare har också ett ansvar i att aktivt medverka och föra en dialog kring arbetsmiljöarbetet (Angelöw, 2002). Gustafsson och Lindberg (2004) belyser också problematiken i tidsfördelning av arbete inom organisationer. Ledningen i större företag arbetar i många fall i betydligt större utsträckning med budgetering än med arbetsmiljöfrågor enligt Gustafsson och Lindbergs (2004)

forskning. Stora företag är ofta målfokuserade och lägger mycket resurser på att nå budget där arbetsmiljöfrågor nedprioriteras. Enligt deras forskning saknar mindre företag ofta viktig kunskap i arbetsmiljöfrågor (Gustafsson & Lindberg, 2004).

Arbetsförhållandena skall anpassas utefter individers särskilda behov och detta ansvar har lagts i allt större utsträckning på arbetsgivaren. Att anpassa en arbetsplats och anställdas arbetsförhållanden kan innebära många olika saker. Arbetslivsinriktad rehabilitering är ett exempel på åtgärd som arbetsgivare kan genomföra, vilket är en rehabiliteringsutredning arbetsgivaren skall leda för att den anställde skall kunna arbeta kvar på arbetsplatsen (Gustafsson & Lindberg, 2004). Angelöw (2002) nämner vikten av att skapa en lagom arbetsbelastning för medarbetarna genom att exempelvis begränsa övertidsarbete, öka återhämtningspauser i arbetet och respektera gränsen mellan arbete och fritid. Fagerlind Ståhl (2021) redogör för hur den psykosociala arbetsmiljön, som syftar på samspelet mellan individ och struktur, kan påverka en individs hälsa i hög grad. Författaren menar att arbetsvillkor och arbetsmiljö i slutändan är en lednings- och organisationsfråga. Fagerlind Ståhl (2021) belyser att det som påverkar den psykosociala arbetsmiljön idag är normer snarare än formella regler, och detta genom att man ställer krav och tillåter kontroll och stöd.

6 Analys

Avsnittet syftar till att analysera uppsatsens syfte, det vill säga ledares upplevda ledarskapsansvar med avseende på work life balance för medarbetarna och hur det kan utvecklas. I avsnittet kommer empiri och teori analyseras tillsammans, och vi väljer att redovisa detta under rubrikerna “*Ledares upplevda ansvar med avseende på work life balance*” och “*Utveckling och framtid*”.

6.1 *Ledarnas upplevda ansvar med avseende på work life balance*

Samtliga ledare vi intervjuat upplever sig ha ledarskapsansvar i frågan om deras medarbetares work life balance. De har däremot förklarat sig på olika sätt kring vad som ingår i ansvaret och vad de dagligen gör för att säkerställa att deras medarbetare upplever att de har balans mellan yrkesliv och privatliv. Medarbetares hälsa, välmående, arbetstillfredsställelse och balans tycker alla intervjupersoner är en viktig fråga och att de som ledare har en viktig roll i att bidra till dessa (Wood et al, 2020). Några av ledarna nämner flera gånger under intervjun hur viktigt de tycker det är att vara engagerad i sina medarbetares välmående, och redogör för hur betydelsefullt det är att ledarna är tillmötesgående och lyhörda. Det är inte ovanligt att medarbetare lägger sin trygghet på sin ledares axlar i en arbetssituation, och ledarna blir en central punkt med mycket ansvar speciellt i osäkra och i ovissa situationer (Alvesson, 2010). Gemensamt för våra intervjupersoner är att ledarna i deras exempel tar upp väldigt enkla saker och menar på att man med relativt små medel kan göra mycket för att förbättra sina medarbetares välmående och work life balance.

Att som ledare själv uppleva sig ha work life balance och värna om den nämner en ledare är en viktig aspekt för att kunna hjälpa medarbetarna att själva uppnå sin work life balance. De blir på så sätt inspiratörer. Enligt Velten et al (2017) är de flesta i behov av att ha en ledare som man kan se upp till och som visar vägen framåt med ett överblickande perspektiv. Några av ledarna berättar att det kan ta tid att själv hitta sin egen work life balance, men att det är värt att arbeta med och hela tiden försöka förbättra då det gynnar hela arbetsplatsen.

Att medarbetare känner att de utvecklas på arbetet nämns av ledarna också som en framgångsfaktor för att bidra till hälsa hos medarbetarna. Välmående och work life balance har visat sig gynnas av satsningar på kompetensutveckling och de positiva effekterna av att uppmuntra till lärande och utveckling hos medarbetarna (Angelöw, 2002). Vidare, gällande ledarnas upplevda ledarskapsansvar för medarbetarnas work life balance, nämner ledarna hur viktigt det är att arbetstakten är rimlig och att man känner

trygghet i arbetet. Även att arbetstakten är balanserad och vikten av att känna att man hinner med det man ska redogöra för.

6.1.1 Arbetsbelastning och medarbetarnas hälsa

Medarbetarnas stresspåverkan kan enligt Angelöw (2002) minska av att de får reglera sina egna arbetstider. Samtliga ledare är överens om att arbetsbelastning är något de talar med sina medarbetare relativt ofta om, och att arbetsbelastningen har betydelse för deras medarbetares upplevda work life balance och hälsa. De förstår att de har en avgörande roll i frågan om deras medarbetares balans. Kommunikation kommer upp på tal från samtliga ledare för att kunna upptäcka problematik med arbetsbördan. Flera ledare nämner medarbetarsamtalen som ett tillfälle där de får prata om medarbetarens arbetssituation men veckomöte och dagliga konversationer uttrycker samtliga ledare också är tillfälle där de eventuellt kan komma att upptäckas. De flesta av ledarna uttryckte också att de hoppas att deras medarbetare känner att de kan vara så pass öppna att de kommer och tar upp sina problem när de dyker upp.

Alvesson (2010) beskriver en ledare som en person som har bra överblick, erfarenhet och personliga kvaliteter och de två förstnämnda egenskaperna var ordval som flera av ledarna valde att använda för att beskriva sitt arbete och sin yrkesroll. En ledare förväntas kunna reda ut missförhållanden och vara en problemlösare (Alvesson, 2010), och det gavs ett exempel under ett intervjutillfälle på hur ett överblickande från ledarens sida kunde identifiera om någon upplevdes som stressad eller nedstämd. Då använde ledaren sina egna erfarenheter för att ge förändringsförslag eller avlastningsmöjligheter åt medarbetaren som var i behov av hjälp. Ledaren har en viktig och betydelsefull position för medarbetarnas välbefinnande och mål (Alvesson, 2010).

Angelöw (2002) uttrycker att det de senaste decennierna blivit allt vanligare med arbetsmiljöförhållanden som pressar medarbetare till att arbeta i högre takt. Organisationen är ansvarig för att lagarna som omfattar organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön följs men delaktighet och dialog kring arbetsmiljöarbetet förväntas av medarbetaren (Angelöw, 2002) (AFS 2015:4). Några av ledarna nämner arbetsmiljöarbete som något som ingår i deras ansvar, men det är ingen punkt som de ger något större utrymme till i deras intervjuer. Vi gör därför analysen att många ledare är väl medvetna om sitt ansvar kring arbetsmiljön men väljer kanske att fokusera mer på andra saker (Gustafsson & Lindberg, 2004). Fagerlind Ståhl (2021) har ett annat perspektiv där hon belyser hur normer på en arbetsplats påverkar den psykosociala arbetsmiljön mer än formella regler.

Hög arbetsbelastning kan föra med sig konsekvenser såsom stressrelaterade problem, och alla ledare vill under intervjutillfället belysa att det finns företagshälsovård att få vid behov. Ledaren själv och ledarskapets utformning kan bidra till förbättrad hälsa menar

Angelöw (2002) då uppmuntran, stöd och inspiration bidrar till en friskare arbetsplats. En av intervjupersonerna understryker detta. Hen ser sig som en inspiratör och motivator för medarbetarna. Ledarskapets uppmuntran för med sig effekter som positiv inställning, skapar arbetsglädje, motivation och välbefinnande hos medarbetarna (Angelöw, 2002). Om en medarbetares work life balance ökar förbättras också personens prestationer och produktivitet (Stankeviciene et al, 2021). Flera ledare tar upp gränsen mellan arbete och fritid. Några ledare låter deras medarbetare arbeta efter egenutformade schema och några har tydligt schema men varifrån man arbetar är valfritt. Angelöw (2002) belyser vikten vid att skapa lagom arbetsbelastning, exempelvis genom att öka antalet pauser, minska övertidsarbete och respektera gränsen mellan fritid och arbete. Vår analys är att det är väldigt olika förutsättningar för de olika ledarnas arbetsplatser vad gäller medarbetarnas egna inflytande i deras work life balance. Samspelet mellan individen och strukturen påverkar den psykosociala arbetsmiljön och därmed medarbetarnas hälsa. Flertalet ledare tar upp vikten av att "stanna upp" men visar sig inte själva göra det i den utsträckning de skulle önska. En annan ledare poängterar att hen försöker anpassa schema och belastning utefter medarbetarnas individuella behov i de fall då detta är möjligt.

6.1.2 Uppföljning och åtgärder

Ledarskap handlar om förståelse, mening, kommunikation och handlande (Alvesson & Spicer, 2012). Ledarnas och medarbetarnas medel för att kommunicera skiljde sig åt i de olika ledarnas organisationer. Några nämnde veckorapporter, enkäter, medarbetarundersökningar och medarbetarsamtal som kommunikationsvägar där medarbetarna har möjlighet att lyfta vad de helst önskar. Uppföljning var något de flesta ledare nämnde var av vikt för att kunna finna vart det eventuellt skaver hos en medarbetare. Samtliga ledare ville påstå att de hade "högt i tak" på arbetsplatsen och att medarbetarna kunde komma till dem och lyfta sina problem. Relationsorienterat ledarskap, som Alvesson och Spicer (2012) lyfter, vill främja goda relationer. Ledarna tog upp flera förslag på hur de löser osämja i en grupp och främjar goda relationer. En ledare uttryckte tydligt att det finns situationer då hen lyfter osämjan i gruppen med en enskild medarbetare och det finns tillfälle då det är mest lämpligt att ta upp osämjan i helgrupp.

Idag är medarbetarna själva ofta involverade i ledarskapsprocessen och betydelsen av ledarskapet har tonats ned något (Alvesson & Spicer, 2012). Postheroiskt ledarskap är en ledarskapsform där hjälteidealet tonas ned och ledaren förväntas lyssna, småprata och uppmärksamma medarbetaren för att öka engagemanget hos medarbetaren och förbättra sammanhållningen i teamet (Alvesson, 2010). Vi tolkar att var ledare som vi intervjuat lägger stor vikt vid att lyssna och finnas där för sina medarbetare men för några är utmaningen deras egna närvaro på arbetsplatsen. Det går inte att göra en "överblick" om man själv arbetar hemifrån. Några ledare uttryckte klart och tydligt att

de tror deras ledarskap hade varit bättre om de var mer närvarande rent fysiskt. Det spelar ingen roll hur högt i tak man har om man inte är tillgänglig för medarbetarna. Ett öppet klimat på arbetsplatsen skapar inte bara de rätta förutsättningarna för att medarbetarna skall känna att deras synpunkter betyder något och lyssnas till, utan är också viktigt för att uppleva att man är en del av teamet och tas på allvar (Angelöw, 2002)(Stankeviciene et al, 2021). Detta betonar också några av ledarna, och vi gör analysen att samtliga ledares arbetsplatser vi fått ta del av har högt i tak både medarbetare till ledare – och tvärtom.

6.1.3 Delat ansvar mellan individ, ledare och organisation för medarbetarnas work life balance?

Ansvar för en medarbetares work life balance menar ledarna i viss mån kan läggas på varje enskild individ. Ledarna kan och ska enligt dem själva göra mycket för att hjälpa medarbetarna att uppnå work life balance, men det går till en viss gräns och sedan är det medarbetaren och individen själv som måste ta sitt ansvar. Med en bra ledare kommer man en bra bit, men Granberg (2013) beskriver hur det tenderar att riktas allt mindre uppmärksamhet till medarbetarnas egna del i ett bra ledarskap. Enligt Granberg (2013) är ledarskap ett resultat av samspelet mellan medarbetare och ledare, och därför kan man göra analysen att en del av ansvaret för att uppnå work life balance ligger på medarbetaren själv. En ledare nämner att varje individ absolut har sitt egna ansvar i frågan, men att en ledare är en ledare av en anledning och då behöver man ta extra ansvar.

Det som ledarna höll med varandra om är att det är samspelet mellan ledare, organisation och medarbetare som bidrar till work life balance – men att de bidrar med olika saker. Här beskriver ledarna skilda punkter och område de ser som sitt ansvar. En ledare menar att organisationen kan erbjuda exempelvis friskvårdsbidrag och uppmana till ett aktivt och hälsosamt liv och organisationen kan bidra ekonomiskt, men sedan är det upp till varje medarbetare hur man nyttjar detta. Friskvårdsbidrag och andra typer av hälsofrämjande åtgärder menar Angelöw (2002) är nödvändigt för medarbetares upplevda hälsa och balans på arbetet och i livet. Är det någon medarbetare som exempelvis behöver arbetslivsinriktad rehabilitering för att kunna arbeta kvar på arbetsplatsen så ligger det på ledaren och organisationen att se till att det genomförs (Gustafsson & Lindberg, 2004).

Enligt ledarna vi intervjuat är det som sagt ett samspel mellan ledare, organisation och medarbetare som krävs för att arbetsplatsen och medarbetarna ska må bra och känna att de upplever att de har work life balance. Angelöw (2002) ger ett exempel på en åtgärd som organisationen kan vidta – nämligen att genomföra personalekonomiska analyser. Detta för att på ett översiktligt sätt se de utgifter som exempelvis sjukskrivningar bidrar till, samt lättare se de ekonomiska vinsterna med att ha friska medarbetare som upplever

work life balance. Holmqvist och Maravelias (2006) har en invändning mot detta då de menar att för styrda värderingar, normer och regler kan bidra till osanningar om hur man som individ behöver se ut och bete sig för att ha ett framgångsrikt och hälsosamt arbetsliv. Hälsa och välmående kan innebära olika saker för olika människor och för hård styrning och kartläggande av medarbetares hälsa kan riskera att skapa stress och press kring hur man bör och ska leva för att lyckas både i arbetslivet och privatlivet, och samtidigt ha hälsan i behåll (Holmqvist & Maravelias, 2006) (Gustafsson & Lindberg, 2004). Några av ledarna uttryckte att det är en svår balansgång angående hur mycket de ska lägga sig i sina medarbetares hälsa och privatliv för att det inte ska kännas som att det blir övervakade eller känner sig tvingade till något.

Stankeviciene et al (2021) uttrycker sig kring komplexiteten hur man som organisation och ledare ska gå tillväga för att bidra till medarbetarnas work life balance, och det gör även våra intervjupersoner. En ledare lyfter medarbetarens ansvar igen och nämner vikten av rätt planering och eget ansvar, och Fagerlind Ståhl (2021) menar att idag har medarbetare i vissa branscher stort eget ansvar för sin yrkesmässiga tillvaro på grund av individualisering och flexibilisering. En ledare som har medarbetare som arbetar fritt och från valfri plats nämner att det inte passar alla att arbeta på det sättet. Det passar inte alla människor att ha ett arbete med flexibla tider där det kan krävas att man ska svara på mail och i telefon utanför arbetstid, vilket det på många arbetsplatser gör idag (Fagerlind Ståhl, 2021).

Det är just ett välfungerande samarbete mellan organisation, ledare och individ som enligt Angelöw (2002) och ledarna bidrar till en medarbetares hälsa och välbefinnande. Det samarbetet innefattar många saker, men bland annat stödjande ledarskap, bra kommunikation och gemensamt ansvarstagande (Angelöw, 2002).

6.1.4 Dokument och policys från organisationens sida

Alla ledarna är som sagt verksamma i organisationer med tydliga styrdokument och policys. I policys regleras medarbetarnas förväntade arbetstimmar, medarbetarpolicier, arbetsmiljöansvar, arbetsmiljöpolicier, styrdokument, riktlinjer och förordningar. Utöver dessa nämner inte ledarna verktyg de använder för att försäkra sig att medarbetarnas work life balance har rätt fördelning för medarbetaren. De hoppas att medarbetarna är öppna och talar om när problem uppstår. Då work life balance är en viktig fråga på grund av faktorer som psykiska svårigheter, organisatoriska problem, överdriven stress, otrygghet och brist på återhämtning är förebyggande protokoll för att identifiera varningsklockor ett alternativ från Pascucci et al (2021). Detta för att förbättra arbetsmiljön och utvidga det personliga utrymmet. Angelöw (2002) menar också att det behövs nya metoder för friskare arbetsplatser. Att fokusera på organisationens styrkor och möjligheter istället för det dåliga är hans tankesätt (Angelöw, 2002). Vilka arbetstiderna är, och hur dessa bestäms och regleras, finns tydligt beskrivet på allas

arbetsplatser berättar ledarna. Några nämner dock att ibland kan medarbetare behöva arbeta lite mer för att situationen kräver det, men då skall detta senare kompenseras med ledighet. Detta övertidsarbete kan få konsekvenser som att gränsen mellan arbetstid och fritid suddas ut, särskilt i de fall då medarbetarna arbetar hemifrån (Fagerlind Ståhl, 2021). Då människor tar med sig arbetet hem kan det vara svårt att skilja på arbete och fritid. I värsta fall är bortkopplingen av arbetet på fritiden så svår att det påverkar sömnen negativt (Gustafsson & Lindberg 2004). Ökad flexibilitet i arbetslivet kan i vissa fall behöva ske på bekostnad av individen (Fagerlind Ståhl, 2021). Här handlar det, menar en ledare, om ett eget medarbetaransvar där man ser över sin dag, vecka eller månad och lägger lite tid på att planera så att man lättare kan uppnå en lagom nivå av balans mellan yrkesliv och privatliv.

En ledare tar upp att främsta anledningen till att medarbetare vill prata med hen i enrum är för att arbetsbelastningen är ohållbar. En annan ledare uttrycker att arbetet ibland kräver att man arbetar mer en vecka och mindre en annan men då detta arbete till största delen är förlagt hemifrån blir det större risk enligt Gustafsson och Lindberg (2004) att man grubblar över jobbfrågor sent in på småtimmarna. Med grund i detta gör vi analysen att förutom förslaget med översikt och planering av dagen, veckan och månaden en ledare gett är det ingen annan ledare eller tidigare forskning som beskriver eller förklarar vad det är medarbetaren själv skall göra för att ta sitt ansvar över sin egna upplevda work life balance.

6.2 Utveckling och framtid

Coronapandemin har inneburit justering för våra intervjuade ledares arbetsplatser på vitt skilda sätt. En ledare uttrycker medvetenhet kring att vi lever i en föränderlig värld vilket för ledaren betyder att hen måste följa med strömmen. En annan ledare påstår att pandemin bidragit positivt till hens egna upplevda work life balance men vi kan dra slutsatsen att alla ledare har påverkats och genomfört någon slags förändring. Flera har påpekat att hemarbete försämrar deras ledarskap då de inte kan vara närvarande för sina medarbetare och Lagrosen (2021) lyfter att detta är något av det viktigaste för medarbetarnas hälsa. Ett engagerat ledarskap är en viktig grundpelare enligt Winroth (2018), vilket många av ledarna också poängterade. Vårt analyserande leder oss till att livspusslet ser olika ut beroende på om man har familj eller bor i en singelbostad själv, och därmed varierar också uppskattningen av hemarbetsalternativet. Essensen vi funnit genom analysering är att alla ledare tycker gruppdynamiken är en grundsten för att de själva och medarbetarna skall uppleva ett välbefinnande, och gruppdynamiken och teamkänslan riskerar att gå förlorad om många kollegor önskar arbeta hemifrån.

6.2.1 Vad känner ledarna att de själva kan utveckla?

Alla intervjuade ledare var överens om att deras ledarskap kan utvecklas. Ledarnas egna utveckling kan med nya erfarenheter, reflektion, abstrakt generalisering och praktisk prövning nå nya höjder (Hieker & Pringle, 2021). Flera ledares svar talar för att de är väl medvetna om vikten vid just reflekterande fasen. Vi tolkar att reflekterandet också kan bidra till deras egna upplevda work life balance vilket inspirerar deras medarbetare. Något som några av ledarna som har högre chefer nämner är att deras egna beslut gällande work life balance inte kan få spridning i organisationen utan deras chefs eller organisations engagemang. Däremot radar de ledare som nämnt denna utmaningen upp vitt skilda åtgärder för att främja hälsan på arbetsplatsen.

Utveckling, poängterar alla ledarna, är en framgångsfaktor för att bättra sitt ledarskap. En ledare föreslår, likt Eriksson et al (2013) förklarar, att ta hjälp av en extern insats vore en bra idé för att bygga kunskap kring hälsofrämjande ledarskapsåtgärder. En av ledarna föreslår att "skugga" en medarbetare på HR-avdelningen och detta är en utav framtidens självklara ledarskapsutvecklingsinsatser enligt Hieker och Pringles (2021). Oavsett om de intervjuade ledarna vill gå en utbildning för sin egen utveckling eller effekterna de för med sig för medarbetarnas räkning, så har de alla olika förslag och nämner olika syfte med utbildningen. En ledare tror att det finns mycket kunskap att hämta hos en liknande organisation till exempel med fokus på work life balance. Hieker och Pringles (2021) tar upp insatser för ledares utveckling som de menar kommer vara mest passande efter pandemin och ledarnas förslag ovan bekräftar deras teori.

6.2.2 Med obegränsade resurser – hur formar sig ledare efter work life balance?

Ledarna vi intervjuade har många tankar och idéer om hur de kan förbättra sina arbetsplatser med avseende på deras medarbetares hälsa. Dock säger ledarna att tid och resurser är en bristvara och deras önskemål är inte alltid realistiska. Just tid och resurser nämner Eriksson et al (2013) är det som en ledare behöver för att kunna göra en förändring. Vi gör analysen att det inte räcker att enbart säga att det ska ske förändringar, utan tid och resurser behöver riktas specifikt till hälsoarbete på arbetsplatsen för att det ska kunna ske en förbättring. Vi ställde frågan till ledarna vad de hade gjort för förändringar på arbetsplatsen för att säkerställa att deras medarbetare upplever att de har work life balance – om de hade obegränsat med tid och resurser. Det som några av ledarna nämner är att de hade minskat medarbetarnas arbetstimmar, önskat mer tid för bara ledarskapet i sig och anställt mer personal för att avlasta medarbetarna. Utifrån dessa svar får vi reda på att det är förhållandevis enkla punkter att genomföra, men som ändå behöver tid och resurser som inte alltid finns eller prioriteras till förbättringspunkterna som nämnts ovan.

En av ledarna nämner arbetslokalerna som en punkt som önskas att förbättra och förnya. När man i framtiden pratar om arbetsmiljö- och hälsoarbete på arbetsplatser bör det enligt Eriksson et al (2013) läggas mycket fokus vid just ledaren och ledarskapets roll i det hela. Grunden är att forskning visat att ledarskapet och ledaren kan påverka en medarbetare väldigt mycket, och som enligt Eriksson et al (2013) har stor betydelse när det kommer till att bibehålla hälsa på arbetsplatsen.

Är man ledare är det viktigt att ständigt föra en dialog med sina medarbetare och ta hänsyn till de aspekter som de tycker är viktiga, säger Eriksson et al, 2013. Detta nämner även en av ledarna då personen önskar involvera så många av medarbetarna som möjligt i någon form av ledningsgrupp där nya idéer och förbättringsförslag kan lyftas. Några av dem önskar att de kunde ge deras medarbetare ännu mer eget ansvar och fritt arbete än vad ledaren kan erbjuda i dagsläget. Gällande vad ledarna vill förändra på arbetsplatsen gör vi analysen att det är väldigt individuellt från arbetsplats till arbetsplats. Alla har sina egna utmaningar och i och med att ledarna arbetar i olika organisationer hamnar deras fokus på olika faktorer, där inget är mer rätt än det andra.

7 Diskussion

Diskussionsavsnittet inleds med en diskussion om vår valda metod till vår undersökning. Vi redogör för varför vi valt de tillvägagångssätt vi valt och vad vi eventuellt kunde gjort annorlunda. Sist följer diskussion om ledarnas upplevda ansvar med avseende på work life balance samt diskussion kring utveckling och framtid.

7.1 Metoddiskussion

Då vi fortfarande lever i en oviss tid och pandemin fortfarande är ett faktum togs beslutet relativt fort gällande att kontakta personer vi har i vår bekantskapskrets som agerar ledare idag. Vi förstår att vår närvaro, likt Alvesson (2010) förklarar, kan påverka intervjupersonernas uttalanden men vi försökte följa intervjuguiden och sedan lät vi intervjupersonen tolka och utveckla frågorna som de själva ville. Det kan vara en fördel att vi hade någon form av relation till intervjupersonerna då vi upplevde att de verkligen gav rika svar och var, som vi uppfattade det, väldigt öppna och behjälpliga. Frågan är om ett annat urval hade gett annorlunda svar?

Vi valde att genomföra våra intervjuer på olika sätt då vi gjorde det som passade bäst i varje specifikt fall med våra intervjupersoner. Vi genomförde våra intervjuer digitalt via Zoom, via telefon eller fysiskt på plats tillsammans. Eventuellt tror vi att vi kunnat få ännu rikare data om vi intervjuat samtliga ledare fysiskt på plats tillsammans med dem, detta för att en sådan intervju möjliggör tillfällen att småprata och att vi som intervjuare kan ta in och analysera kroppsspråk och ansiktsuttryck i större utsträckning. Vi har använt oss av samma intervjuguide vid samtliga tillfällen samt haft ungefär samma tidsåtgång till våra intervjuer vilket bidrar till att vi inte tror att vårt val att genomföra intervjuer på olika sätt har påverkat vårt resultat negativt. Som vi nämnt tidigare i uppsatsen valde vi att genomföra en pilotstudie. Efter att denna pilotstudie var genomförd skedde en mindre förändring av vår intervjuguide, en fråga tillades som dessutom personen i pilotstudien svarade på utan att vi behövde ställa den. Intervjuerna spelades in, transkriberades, behandlades och analyserades på samma sätt vilket bidrar till att vi har gjort det vi kan för att tolka våra intervjupersoner rätt.

Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod då vi ville ta del av våra intervjupersoners direkta erfarenheter, ha möjlighet att ställa följdfrågor men samtidigt ha ett tydligt ämne och struktur att förhålla oss till (Bryman, 2018)(Cohen et al. 2018)(Denscombe, 2017). Valet att genomföra semistrukturerade intervjuer baserades på att vi ville ha möjlighet att låta intervjupersonerna styra intervjun åt olika håll om de så ville, och att vi inte redan i förväg hade begränsat oss till att inte kunna fråga mer om en specifik sak eller ämne (Bryman, 2018). Vi tror inte att

vi hade fått bättre resultat om vi genomfört ostrukturerade eller helt strukturerade intervjuer, då svaren antingen hade varit enkätliknande eller för långt ifrån vårt syfte.

Vi valde medvetet bort att genomföra observationer som datainsamlingsmetod på grund av tidsaspekten och brist på tillgänglighet. Vi gjorde bedömningen att vi inte hade kunnat få tillräckligt med information till att besvara vårt syfte genom att endast observera ledarna på deras arbete. Valet föll därför på intervjuer som datainsamlingsmetod. Möjligtvis att vi hade kunnat få ännu rikare data och ännu större förståelse för våra intervjupersoners arbete i fall vi både hade intervjuat och observerat dem.

Vi tror inte att resultatet är påverkat av att en av oss hade någon bekantskap med intervjupersonen då vi vid vart intervjutillfälle var närvarande båda två och höll oss innanför ämnet och tog ett seriöst förhållningssätt till intervjupersonen. För att vi skulle agera reflexivt i tillräcklig utsträckning valde vi att vid tolkandet av intervjupersonernas uttalanden diskutera och resonera kring alternativa betydelser noggrant (Alvesson, 2010). För oss som genomfört studien har det varit viktigt att vi under hela processen förhåller oss objektivt och producerar fynd som i så stor grad som möjligt är opåverkade vilket Denscombe (2017) understryker är viktigt för kvaliteten. Objektiva är dock något som inte går att vara till 100 % då resultat produceras utifrån vår egen tolkningsprocess. Det vi har haft i åtanke för att minska vår egna påverkan av tolkningen är att vi alltid granskat saker med ett öppet sinne och övervägt alternativa och konkurrerande förklaringar när det rört vår insamlade data (Denscombe, 2017).

Vi funderade länge på val av metodansats. Vi trodde först att hermeneutik skulle vara den metodansats som kunde bidra bäst till att besvara vårt syfte, men efter noggrann övervägning och jämförelse med fenomenologin så kom vi fram till att vi vill hitta det oföränderliga i fenomenet och inte använda oss av referensramar i analysprocessen (Fejes & Thornberg, 2020). Vilket gjorde att valet föll på fenomenologin där syftet är att transformera vardagliga beskrivningar till fenomenets generella struktur inom den utvalda enhet eller avgränsning studien har (Fejes & Thornberg, 2020). Vi vill tro att denna valda metodansats harmoniserar bättre med vårt val av syfte. I början av processen diskuterade vi abduktion men med det korta tidsperspektivet togs beslutet att ha en induktiv ansats. Vi upplevde tiden som knapp från start och därmed var induktiv ansats rätt för vår studie i flera aspekter. Vi önskade ge intervjupersonernas uttalanden stort fokus i studien då de är största bidragande faktorn till att besvara syftet men vi tror att studien absolut hade kunnat få intressanta bidrag och omformning om vi valt abduktionen. Deduktiv ansats var aldrig på tal då det inte hade låtit intervjupersonernas uttalande få samma styrning och betydelse för studien.

De etiska aspekterna är något vi tagit på stort allvar. Intervjupersonerna har fått veta vad deras medverkan innebär, hur vi kommer att bevaka deras uttalande tillfälligt på röstmemo och var uppsatsen kommer att publiceras. Deras medverkande har varit

frivilligt och vi har också vid intervjutillfället varit tydliga med att de inte behöver svara på någon av frågorna om de inte vill, samt kan dra tillbaka sitt medverkande när de helst vill. Vi har försökt att göra intervjusituationen så bekväm som möjligt för respondenterna, och inte använt oss av någon data som skulle kunna skada dem. Vi har gjort vårt yttersta för att ge så korrekt presentation av intervjupersonernas uttalande som möjligt men då vi själva tolkar deras svar är det som sagt en omöjlighet att vara helt objektiv.

7.2 Ledarnas upplevda ansvar med avseende på work life balance

Ledarna upplever sig alla ha ett stort ansvar med avseende på deras medarbetares work life balance. Vi har sett att de tycker sig ha stort ansvar både gällande att upptäcka i fall någon medarbetare mår dåligt på arbetet, och sedan vidta åtgärder direkt. Gemensamt för alla ledarna är att de har ett stort engagemang gällande deras medarbetare både privat- och arbetsmässigt. Dock skiljer det sig ledarna emellan hur mycket de “lägger sig i” privatlivet. Några av ledarna ser vi har antagit en roll som kan liknas vid en mentor för medarbetarna, och det för att där finns utrymme för det på arbetsplatsen, samt att både ledarna och medarbetarna känner sig bekväma med det. Att kräva av en ledare att den ska engagera sig i alla delar av en medarbetares privatliv ser vi som omöjligt och osunt, men en grundomtanke tänker vi behövs och det har vi även märkt finns hos samtliga ledare vi pratat med. Grundtanken ser vi finns oavsett om ledaren blir involverad och visar engagemang för sin medarbetares privatliv naturligt i jobbvardagen, eller om det blir en reaktion efter att en medarbetare bett om att få ventilera sitt mående och privatliv med ledaren.

Efter att ha intervjuat och genomfört analys ser vi att som ledare vara närvarande och förstående är en viktig punkt. Ledarskap kräver mycket förståelse, stöd, uppmuntran och anpassningsförmåga (Alvesson & Spicer, 2012)(Angelöw, 2002). Under våra intervjuer har vi lagt märke till att ledarna är väldigt duktiga på detta, och att de vill alla sina medarbetares bästa. Det är när de samverkar med sina medarbetare som de ser hur de mår och har möjlighet att använda sin position som ledare för att eventuellt förändra eller förbättra vissa saker. Dock fanns det några ledare som har ledare och chefer över sig som känner att de inte riktigt har mandat att forma arbetsplatsen som de vill, eller arbeta med personalen för att främja work life balance på det sätt de önskar. De har helt enkelt inte det fulla handlingsutrymme de önskar vilket bidrar till att de känner sig begränsade. Vi upplever att alla ledarna gör det som de kan för att se till att deras medarbetare mår bra på arbetet utefter sina förutsättningar. Det som framkommer under intervjuerna är att alla ledarna är väldigt måna om sina medarbetare och är beredda att göra mycket och offra mycket för deras hälsas skull. Exakt hur, var och när det sker är olika från arbetsplats till arbetsplats och från ledare till ledare, men ett starkt engagemang för sitt arbete och stort ansvar i sin yrkesroll ser vi att alla ledare har och

tar. Vi ser att det på vissa ställen saknas någon form av regelbundet avstämningsforum, det mesta som rör en medarbetares hälsa eller handlar om work life balance tas upp först när man ser att det finns ett problem. På samtliga arbetsplatser finns det policies och styrdokument som bland annat reglerar arbetstider och andra bestämmelser på arbetsplatsen som alla ledare är väldigt insatta i – men kanske går det att göra ännu mer. Vi anser att förebyggande arbete för att främja hälsa och välmående bör investeras mer i så att inte åtgärder som företagshälsovård behöver bli en konsekvens. Det kan vara så att situationer och eventuella problem hade kunnat förhindras tidigt ifall det avsatts mer tid för samtal och återkoppling kring arbetsbelastning och alla de faktorer som påverkar en medarbetares work life balance.

Utifrån den information vi fått tycker vi oss kunna säga att arbetstider och schema är en av de viktigaste, om inte den viktigaste faktorn som påverkar en persons work life balance. Många av cheferna nämnde att schema och arbetstider är en punkt där de gärna hade förändrat för sina medarbetare så de fått mer tid till saker de tycker om och kunna umgås mer med nära och kära. En ständigt föränderlig värld medför hela tiden nya utmaningar i arbetslivet och precis som Wood et al (2020) och Fagerlind Ståhl (2021) nämner så suddas gränsen mellan yrkesliv och privatliv ut mer och mer för många medarbetare. Det blir inte lätt för ledarna att säkerställa deras medarbetares work life balance då många faktorer utgörs av sådant de inte kan påverka. Vi ser att de alla gör det bästa de kan utifrån förutsättningarna på arbetsplatsen, men de påpekar många själva att det ändå går att göra mer.

Under vår undersökning har vi sett att det bland dessa ledare inte spelar någon roll ifall de och deras medarbetare arbetar hemifrån eller på kontor – de känner alla lika stort ansvar för medarbetarnas work life balance. Det leder bara till olika förhållningssätt för ledarna att dagligen interagera med medarbetarna. Vi har också efter våra intervjuer och analyser sett att hur man arbetar med parametrar som rör medarbetarnas work life balance inte skiljer sig om ledarna arbetar inom privat eller offentlig sektor.

7.3 Utveckling och framtid

Majoriteten av ledarna tycker att coronapandemin bidragit till en mer positiv syn på hemarbete för dem själva, då de har funnit större acceptans för hemarbete. Det kan kanske för många upplevas som en frihet att ha valmöjligheten att jobba därifrån man helst önskar men Gustafsson & Lindberg (2004) menar att detta kan orsaka problem vid bortkopplingen av arbetet på fritiden, och vi vill påstå att det från individ till individ varierar mycket hur man upplever hemarbete som bidragande till work life balance eller inte. Valmöjligheten bör ses som ett bidrag att forma sitt work life balance enligt oss. Ytterligare aspekter av hemarbetet, som flera ledare nämner, är utmaningen för dem att vara närvarande för medarbetarna. Vi tror, efter genomförd studie, att sammankomster ledarna och medarbetarna emellan är a och o för att exempelvis frågetecken, synpunkter

och för hög arbetsbelastning skall komma upp till ytan. Vidare tror vi också att utvecklingen av organisationers schemaläggning och arbetstidsreglering kan komma att förändras ytterligare med effekter från coronapandemin vilket kommer gynna många individers work life balance. Dock frågar vi oss om detta kan skada dem som verkligen uppskattar sin arbetsplats och gemenskapen som den bidrar till.

Ett antal ledare har nämnt att de önskar utveckla sitt ledarskap, och som Angelöw (2002) förklarar är en närvarande chef med stödande uppmuntrande och inspirerande inslag en viktig grundsten för att uppnå en friskare arbetsplats. Några ledare nämner att de vill vara mer närvarande, dels för att uppmärksamma medarbetarnas insatser och dels för att lyssna och småprata vilket Alvesson (2010) förklarar är viktigt i postheroiskt ledarskap. Vi tror att det är a och o med en engagerad ledare för att kunna förvänta sig engagemang hos medarbetarna.

Flera ledares utmaningar med work life balance visade sig ligga i samspelet med högre ledning. Ledarna ser potential till förändring gällande förhållningssättet till work life balance, men menar att stort ansvar i denna frågan ligger på ledningen/organisationen där de själva som ledare uppfattar att de inte kan påverka medarbetarnas work life balance mer än de gör i dagsläget. Efter all bearbetad tidigare forskning tror vi som Gustafsson och Lindberg (2004) och Angelöw (2002) att både medarbetare och ledare påverkar, men mycket vad gäller work life balance hos alla anställda ligger också på organisationens ansvar.

Gemensamt hos alla ledare var deras tro på deras utveckling och vikten av utbildning var det många ledare som belyste. De kom med varierande förslag till ledarskapsutvecklingsinsatser och vi tror också efter att ha tagit del av Hieker och Pringles (2021) forskning i ämnet att variationen av insatser är nyckeln till att utvecklas med framgång även i framtiden. Vi lät våra intervjupersoner få svara på frågan vad de hade gjort för sina medarbetares work life balance om de hade obegränsat med resurser. Deras uttalande bekräftade än en gång vikten av rätt antal arbetstimmar och passande arbetsschema. Flera hade önskat färre arbetstimmar för sina medarbetare och mer fritid. En ledare ville att medarbetarna skulle få högre lön. En rad önskningar radades upp och några ledare ville se mer resurser i form av personal, utvecklingsprojekt, mer tid till att bara fokusera på ledarskapet samt förändra arbetsmiljön var ett alternativ. Vi vet att världen är föränderlig och det har även betydelsen av work life balance varit. Hade ledarna haft mer tid till ledarskapet vill vi tro att de både hade kunnat uppfattas som bättre ledare, men också känt sig mer nöjda med sina insatser gällande medarbetarnas hälsa, arbetsglädje och work life balance. Hade ledarna valt att lägga mer tid och resurser på förändringsarbete som gynnar work life balance vill vi tro att det hade gynnat hela organisationens framgång och alla anställdas välmående och work life balance.

8 Slutsatser

Det finns inget framgångskoncept för att uppnå work life balance för alla medarbetare, det är en komplex fråga och begrepp som kan uppnås med många olika strategier. Som svar på vårt syfte upplever alla ledarna sig ha stort ansvar vad gäller medarbetarnas work life balance. Vi tror dock likt Fagerlind Ståhl (2020) beskriver, att oavsett om arbetsschemat justeras, antalet timmar minskar för en medarbetare eller fler pauser adderas i vardagen blir medarbetarna ändå färgade av normer på arbetsplatsen. Vi tror att normerna är så pass starka och styrande att man hellre gör det som är "norm" på arbetsplatsen än att värna om sin work life balance. Därmed är ledarens egna work life balance en bidragande faktor till hur medarbetarna tar efter och formar sitt work life balance. Efter att ha genomfört alla intervjuer är vårt intryck att samtliga ledare fått upp ögonen för hur viktig roll work life balance spelar för organisationens hälsa och framgång, och vi upplever att de intervjuade blivit mer medvetna gällande hur långt deras ledarskapsansvar kan sträcka sig.

“Arbete kan vara ett positivt inslag i vår tillvaro som tillför mycket mer än bara en lön – men det kan också vara en överenskommelse som utnyttjar all vår tid och energi utan att erbjuda något positivt i gengäld.” (Fagerlind Ståhl, 2021 s. 29). Detta citat är väldigt talande menar vi för att inte glömma bort de positiva aspekterna som ett arbete kan ha som effekt på vårt liv. Förståelsen för hur viktig balansen mellan privatlivet och arbetslivet är menar vi vår studie har belyst. Inte minst vad det har för påverkansgrad på en individs hälsa men också effekter på en hel organisations framgång. Världen utvecklas och så även våra arbetsplatser, inte minst till följd av corona. Alla ledarna är villiga till utveckling men förslagen på hur detta skall ske är lika många som antalet informanter i studien. Det är ofta med små medel en ledare kan göra stor skillnad men inte utan att ha med sig organisationen och medarbetarna på vägen.

8.1 Förslag till vidare forskning

Något som hade varit intressant att forska vidare kring är medarbetarnas syn på deras ledares ansvar för deras work life balance, så man får både arbetsgivar- och arbetstagarperspektiv. Då vi genom vårt arbete sett hur viktig del ledarskapet har för medarbetarnas hälsa hade det varit intressant tycker vi att undersöka ifall det finns någon form av ledarskap eller ledarskapsstil som är den bästa för att medarbetarna ska uppnå work life balance. Coronans påverkan på arbetssätt och rutiner i organisationer är ett faktum och vi tycker det hade varit intressant att ta del av vidare forskning som visar hur ledarna önskar ta sitt ansvar för medarbetarnas work life balance med de justeringar som gjorts till följd av pandemin. Vill de ta med sig detta nya förhållningssätt eller gå tillbaka till det man tyckte var tryggare innan pandemin bröt ut?

9 Referenser

AFS 2015:4. Organisatorisk och social arbetsmiljö. Stockholm: Arbetsmiljöverket
https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf?fbclid=IwAR3HZ6pjuxcNHsLGbFUv9bLEpLpKfEdnxIc0oRTQv0wh9RMRqgpaDW4APFc

Akanji, B., Mordi, C., & Ajonbadi, H, A. (2020). The experiences of work-life balance, stress, and coping lifestyles of female professionals insights from a developing country. *The International Journal*, 2020, Vol. 42, Issue 4, pp. 999-1015
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-01-2019-0089/full/pdf?title=the-experiences-of-work-life-balance-stress-and-coping-lifestyles-of-female-professionals-insights-from-a-developing-country>

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. (1 uppl.). Liber

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2010). *Ledarskap*. Liber

Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). *Ledarskapsmetaforer - Att förstå ledarskap i verkligheten*. Studentlitteratur

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser*. Studentlitteratur

Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber

Booth, W, C., Colomb, G, G., Williams, J, M., Bizup, J., & Fitzgerald, W, T. (2019). *Forskning och skrivande - Konsten att skriva enkelt och effektivt* (2 uppl.) Studentlitteratur

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education* (8 uppl.). Routledge

Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken* (4 uppl.). Studentlitteratur

Eriksson, A., Skagert, K., & Dellve, L. (2013). Utveckling av hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap. *Socialmedicinsk tidskrift – 90*(6), 793-798
<https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1082>

- Fagerlind Ståhl, A-C. (2021). *Arbete och psykisk hälsa*. Studentlitteratur
- Fejes, A., & Thornberg, R. (red.) (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. (3 uppl.). Liber
- Granberg, O. (2013). *Ledarskap och organisation i en föränderlig värld* (2 uppl.). Studentlitteratur
- Gustafsson, R., & Lundberg, I. (red). (2004). *Arbetsliv och hälsa 2004*. Liber Idéförlag
- Hieker, C., & Pringle, J. (2021) *The future of leadership development*. Springer Nature Switzerland AG <https://link-springer-com.ludwig.lub.lu.se/book/10.1007%2F978-3-030-53544-5>
- Holmqvist, M., & Maravelias, C. (red.) (2006). *Hälsans styrning av arbetet*. Studentlitteratur
- Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2021). *Hälsa och kvalitet i arbetslivet*. Studentlitteratur
- Lockwood, N, R. (2003). *Work/Life Balance Challenges and Solutions*. SHRM Research Department http://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/06/lockwood_work_life_balance_2003.pdf
- Pascucci, T., Hernandez, S, B., & Garcia, S, C, J. (2021). Being stressed in the family or married with work? A literature review and clustering of work-family conflict. *European Journal of management and Business Economics*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-06-2021-0191/full/pdf?title=being-stressed-in-the-family-or-married-with-work-a-literature-review-and-clustering-of-work-family-conflict>
- Stankenviciene, A., Tamasevicius, V., Diskiene, D., Grakauskas, Z., & Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics & Management*. 2021, Vol. 22 Issue 4, p988-1007. 20p <https://eds-b-ebSCOhost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=7ec0b207-3fb1-40fe-9095-d07ec25250c6%40sessionmgr101>
- Thurén, T., & Strachal, G. (2011). *Källa: internet Att bedöma information utifrån källkritiska principer*. Gleerups utbildnings AB
- Thurén, T., & Werner, J. (2019). *Källkritik* (4 uppl.) Liber
- Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap - Så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Liber

Winroth, J (2018). *Organisationshälsa*. Studentlitteratur

Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work-Life Balance in Organizations. *Human Resource Development Review*. Vol 19(3). 240-262

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484320917560>

10 Bilagor

Nedan bifogas vår intervjuguide.

10.1 Intervjuguide

Inledande frågor

- Kan du berätta lite om ditt arbete och vad det är du gör?
- Hur länge du haft din tjänst?
- Hur många medarbetare har du?
- Kan du berätta var du och dina medarbetare arbetar ifrån? Hemifrån? Kontor?
- Inledningsvis vill vi fråga om du är bekant med termen “work-life-balance”? (förklara vad vi menar med begreppet om våra uppfattningar skiljer sig mycket)

Huvudfrågor

Ledarskap:

- Vill du berätta lite närmare om din ledarskapsroll och dina ansvarsområden?
- Hur kommer du som ledare i kontakt med frågan om balans mellan vardagslivet och arbetslivet?
- Hur upplever du din egna balans mellan yrkesliv och privatliv?
- Berätta! Vad tycker du inkluderas i ditt ledarskapsansvar när det kommer till välmående hos dina medarbetare

Ledarskap i förhållande till work-life-balance:

- Har det hänt att medarbetare kommit till dig för att berätta om sitt mående?
 - Om ja, finns det något exempel du kan dela med dig av?
- Hur ofta pratar du med dina medarbetare om deras arbetsbelastning?
- Upplever du att ni har “högt i tak” på din arbetsplats? Det vill säga känner du att dina medarbetare är öppna både mot dig och till varandra gällande hur man mår?
- Hur skulle du agera i en situation om en medarbetare berättar för dig att den har för hög arbetsbelastning och känner sig stressad?
- Hur följer du som ledare upp dina medarbetares mående och välbefinnande?
- Finns det några dokument eller policys på din arbetsplats angående arbetsbelastning och arbetstider?
 - Om nej, tror du att det är något som hade gynnat dig och dina medarbetare?
- Hur mycket ansvar tycker du ligger på dig som ledare i att säkerställa att dina medarbetare upplever att de har balans mellan yrkesliv och privatliv?
- Vi tänker att ansvaret för medarbetarnas hälsa och välmående är fördelat mellan individ, ledare och organisation. Hur ser detta ut i din organisation?

Utveckling och framtid:

- Finns det något du tror kan utvecklas i ditt ledarskap för att göra er arbetsplats ännu bättre med medarbetarnas hälsa i fokus?

- Nu när corona till viss del är över och vi har hemarbetet i ryggen där den dagliga kontakten till viss del gått förlorad, Hur går din tankar kring framtiden vad gäller förhållningssättet på din arbetsplats till work life balance?
- Hur ser du dig som ledare arbeta med den här typen av frågor i framtiden?

Avslutande frågor

- Har du några frågor till oss eller något du undrar över?
- Tacka för att hen ville ställa upp och önska trevlig helg/fortsatt trevlig dag
- I en perfekt värld med obegränsat med tid och resurser, hur hade du som ledare säkerställt att alla medarbetare kände total arbetsglädje och balans mellan yrkesliv och privatliv?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se