



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT2023

Övertidsmonstret dementerar: lev som du lär

*En kvalitativ studie om hur förväntningar relaterar till ledarrollens självbild och Work
Life Balance*

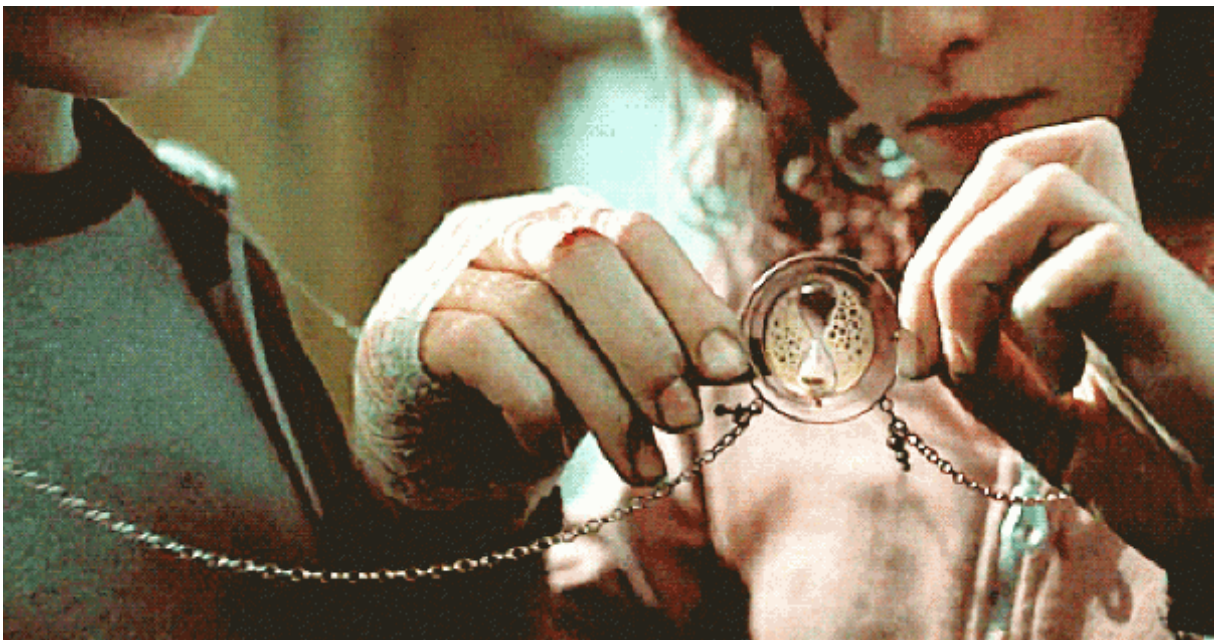
Författare:

Tilde Detterholm

Jessica Lundqvist

Handledare:

Olof Hallonsten



Förord

Tack, tack och tack till Olof Hallonsten, vår handledare som haft tilltro till vårt arbete även i de stunder vi själva inte haft det. För din vägledning, dina insiktsfulla synpunkter och kreativa bidrag.

Tack till våra *ledare* som står till grund för vårt empiriska material och därtill utgör studiens fundament. Tack för er tid, era insikter och för er öppenhet till att möta våra stundtals kritiskt reflekterande frågor om Work Life Balance. Vi tar med oss era reflektioner i såväl denna uppsats som i arbetslivet.

Tack till Lunds universitet som möjliggjort att vi kunnat utforma denna uppsats. Tack för de kunskaper och resurser som universitet bidragit med så att vi kunnat studera ett genuint intresseväckande forskningsfält i dess framkant.

Tack till dig - vår läsare, för att du förhoppningsvis har för avsikt att läsa vårt arbete. Vi hoppas på att du likt oss, lämnas med reflektion.

Till dig, önskar vi en trevlig läsning.

Tilde Detterholm & Jessica Lundqvist

Sammanfattning

Examensarbets titel: Övertidsmonstret dementerar: lev som du lär - En kvalitativ studie om förväntningars påverkan på ledarrollens självbild och Work Life Balance

Seminariedatum: 11 januari 2023

Ämne/kurs: FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Tilde Detterholm & Jessica Lundqvist

Handledare: Olof Hallonsten

Fem nyckelord: Ledare, självbild, förväntningar, leading by example, Work Life Balance

Forskningsfråga: *Hur relaterar förväntningar till ledarrollens självbild, med specifikt avseende på Work Life Balance?*

Syfte: Studien avser att bidra med ökad förståelse om hur förväntningar på ledarrollen tar sig uttryck i ledarens självbild samt vilka eventuella effekter dessa får på ledarskapet och Work Life Balance.

Metod: Studien antar en abduktiv ansats med en kvalitativ intervjustudie med tio semistrukturerade intervjuer. Intervjupersonerna i denna studie är erfarna ledare från ett antal organisationer vilka valts genom ett snöbollsurval. Studien antar en socialkonstruktionistisk utgångspunkt.

Teoretiska perspektiv: Studien tillämpar ett teoretiskt ramverk som rymmer förväntningar på ledarrollen i form av ledarskap som metaforer och implicit ledarskapsteori. Ytterligare ramverk som används är teorier om Work Life Balance samt förväntansförväntan (tyska. *erwartungserwartung*).

Resultat: Resultatet av det empiriska materialet visar att förväntningar på ledarrollen präglar och formar ledarens självbild. Ledarens självbild influerar även ledarskapet och ledarnas implementering av Work Life Balance. En ledarroll med implementerad Work Life Balance strider mot ledarens självbild vilket i sin tur förhindrar Work Life Balance i en ledarroll.

Slutsats: Förväntningar och förväntansförväntan präglar ledarens självbild till en motvillighet att arbeta med sin egen Work Life Balance vilket i ett ytterligare led ger en negativ inverkan på den underordnades Work Life Balance.

Abstract

Title: The Overtime Monster Refutes: Live As You Learn - A qualitative study on the impact of expectations on leaders' self-image and Work Life Balance.

Seminar date: January 11th, 2024

Course: FEKH49 - Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 UPC

Authors: Tilde Detterholm & Jessica Lundqvist

Supervisor: Olof Hallonsten

Keywords: Leader, self image, expectations, leading by example, Work Life Balance

Research Question: *How do expectations relate to the self-image of the leadership role, specifically concerning Work Life Balance?*

Purpose of Study: The study aims to contribute to an increased understanding of how expectations regarding the leadership role manifest in the leader's self-image and the potential effects these may have on leadership and Work Life Balance.

Methodology: The study adopts an abductive approach with a qualitative interview study with ten semi-structured interviews. The interviewees in this study are experienced leaders from a number of organizations selected through snowball sampling. The study adopts a social constructionist approach.

Theoretical perspectives: The study positions itself within theoretical frameworks concerning expectations related to the leadership role, such as leadership as metaphors and implicit leadership theories. Additional frameworks used include theories of Work Life Balance and the concept expectationsexpectation (*german. erwartungsexpectation*).

Result: The results of the empirical material indicate that expectations regarding the leadership role shape and influence the leader's self-image. The leader's self-image also affects leadership and the implementation of Work Life Balance. A leadership role with implemented Work Life Balance contradicts the leader's self-image, thereby hindering Work Life Balance in a leadership role.

Conclusions: Expectations and expectationsexpectation shape the leader's self-image, leading to a reluctance to address their own Work Life Balance. This, in turn, further negatively impacts the subordinate's Work Life Balance.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte och frågeställning	2
2. Litteraturöversikt	3
2.1 Ledarens självbild	3
2.1.1 Att definiera ledarskap: en omöjlig uppgift	3
2.1.2 Att skilja på ledarrollen och chefsrollen	3
2.1.3 Förväntningar på en ledare	4
2.1.4 Förväntansförväntan	5
2.2 Ledarskap i praktiken	6
2.2.1 Ledarens inflytande och makt över de underordnade	6
2.2.2 Dåligt chefskap i praktiken	7
2.5 Work Life Balance	7
2.5.1 Vad är Work Life Balance?	7
2.5.2 Spillover: när arbetslivet tar över privatlivet	8
2.5.3 Work Life Balance: en nödvändighet för generation Z	8
2.5.4 Ledaren som förebild inom Work Life Balance	9
2.6 Vår teorikritik	9
3. Metod	11
3.1 Vi förklarar: vår metodiska utgångspunkt	11
3.2 Vi motiverar: val av studieobjekt	11
3.3 Vi beskriver: Insamling av empiri	13
3.3.1 Så här gick intervjuerna till	13
3.3.2 Så här gick transkriberingen till	14
3.4 Vi förklarar: Analysprocessen	14
3.5 Vi motiverar: Studiens trovärdighet och äkthet	15
4. Analys av empiri	17
4.1 Ledarens självbild: förväntningar på och implicita normer om ledarskap	17
4.1.1 Ledarna förklarar: ledare respektive chef	17
4.1.2 Ledarna förklarar: ledaren som förebild	20
4.1.3 Ledarna förklarar: Så här är en bra ledare!	22
4.1.4 Ledarna förklarar: det här är dåligt ledarskap	23
4.1.5 Ledarna förklarar: lojalitet mot ledarrollen	24
4.2 Självbild i praktiken	27
4.2.1 Ledarna berättar: vi är inlyssnande och empatiska	27

4.2.2 Ledarna berättar: vi är ett stöd för våra underordnade	28
4.3 Ledarens självbild och ledarskap: effekter på Work Life Balance	30
4.3.1 Ledarna beskriver: inställningen till Work Life Balance	30
4.3.2 Ledarna beskriver: så här mycket jobbar en ledare	32
4.3.3 Ledarna beskriver: så implementerar vi Work Life Balance för oss själva	35
4.3.4 Ledarna beskriver: så jobbar vi med Work Life Balance för våra underordnade	37
4.3.5 Ledarna beskriver: så har Work Life Balance förändrats	40
5. Diskussion	43
5.1 Ledarens självbild: sprungen ur förväntansförväntan	43
5.1.1 Den glorifierade ledarrollen	43
5.1.2 Den föraktade chefsrollen	45
5.1.3 Det verkligt intressanta	46
5.2 Ledarens Work Life Balance: sprungen ur förväntansförväntan	47
5.3 Effekten på Work Life Balance: sprungen ur förväntansförväntans	50
6. Avslutande kommentarer	53
6.1 Vår slutsats: självbilden influerar Work Life Balance	53
6.2 Studiens implikationer: våra upptäckter	54
6.2.1 Praktiska implikationer	54
6.2.2 Empiriskt bidrag	54
6.2.3 Teoretiskt bidrag	54
6.3 Begränsningar och förslag på framtida forskning	55
Källförteckning	56

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Denna studie likt många studier före konstaterar att ledare jobbar (betydligt) mer än vad som anses normal arbetstid. Att ledare arbetar mer än sina underordnade är nästintill allmänt vedertaget. Lekfullt benämner vi därur ledare som *övertidsmonster*, ett metaforiskt uttryck som skildrar ledares arbetsbelastning. Med övertidsmonstret medkommer en rad konsekvenser, däribland att ledares övertidsarbete tenderar att skapa en övertidskultur även för de underordnade (Fry & Cohen, 2009). Här konstaterar denna studie en motstridighet eftersom studiens intervjupersoner (ledare) säger sig värna om de underordnades Work Life Balance. Denna studie försöker reda ut de bakomliggande orsakerna till övertidsmonstret för att komma närmre en lösning till problemet.

Även studier som Hermalin (1998) behandlar underordnades benägenhet att ta efter ledares beteenden men beskriver fenomenet som *leading by example*. Hermalin (1998) med andra förklarar att om en ledare vill få följare att följa bör denne sätta ett exempel. I denna studies kontext innebär detta att en ledare i chefsposition behöver sätta ett exempel för sina underordnade för att de ska följa. Denna studie presenterar incitament för att en *ledare* i chefsroll (studiens intervjuobjekt) *är* och *blir* en förebild för sina underordnade och därför bör leva som de lär. Fortsättningsvis identifierar denna studie en tydlig motsättning i vad en ledare predikar och vad en ledare gör specifikt inom Work Life Balance. Följaktligen avser denna studie att genom att inta en något oidentifierad mark utforska motsättningen utifrån ledarens självbild. Studien undersöker hur ledarens självbild influeras av ledarens förväntningar på ledarrollen, samhällets förväntningar på ledarrollen och slutligen ledarens egna förväntningar om alla dessa förväntningar. Det sistnämnda kallas förväntansförväntan (*tyska. erwartungserwartung*) vilket är ett begrepp inom den sociologiska systemteorin (Luhmann, 1984).

1.2 Problematisering

Studier om ledarskap inom Work Life Balance behandlar nästintill uteslutande medarbetares och underordnades Work Life Balance (Kossek et al., 2011; McCarthy et al., 2013). Studier som bland andra McCarthy et al. (2013) avhandlar hur ledarskapet påverkar medarbetares och underordnades Work Life Balance, men vi har identifierat en avsaknad av studier som fokuserar på **ledarens** Work Life Balance. Frågor som *hur ledare arbetar med Work Life Balance för sig själva, hur Work Life Balance inom ledarrollen kan säkerställas och orsaker till ledarrollens bristande Work Life Balance* har utelämnats från diskursen. Studier kartlägger att om en ledare har bristande Work Life Balance i sin egen arbetssituation, kan detta ge negativa effekter på även de underordnades Work Life Balance (Koch & Binnewies, 2015). Trots detta saknas studier om Work Life Balance för ledare. Denna studie avser att öppna upp för diskussion och framtida forskning om ledares Work Life Balance genom att undersöka de bakomliggande orsakerna. Studien söker efter svar i ledarrollens självbild och letar efter det som gömmer sig i självbildens periferi. Vidare identifierar studien en spänning mellan en ledare som förebild och hur ledarna arbetar med Work Life Balance.

1.3 Syfte och frågeställning

Befintliga studier inom ledarskapets inverkan på Work Life Balance tenderar att fokusera på underordnades Work Life Balance. Ett begränsat antal studier fokuserar även på hur ledarrollens implementering av Work Life Balance påverkar underordnades Work Life Balance. Emellertid saknas studier med fokus att undersöka vilka orsaker som ligger till grund för ledarrollens bristande Work Life Balance och hur dessa orsaker tar sig i uttryck i ledarskapet. Därtill avser denna studie att undersöka hur förväntningar på ledarrollen influerar ledarens självbild samt vilka effekter de får på ledarskapet och Work Life Balance. Detta avses att undersökas med utgångspunkt i följande frågeställning:

Hur relaterar förväntningar till ledarrollens självbild, med specifikt avseende på Work Life Balance?

2. Litteraturöversikt

I detta avsnitt redovisas teorier, forskning och begrepp som kommer användas i vår studie. Vi inleder avsnittet med bakomliggande teorier som kan förklara vad som kan påverka ledarens självbild, exempelvis förväntningar och ledarskapsmetaforer. Vidare förklaras teorier om hur en ledare praktiserar sitt ledarskap, med bland annat leading by example. Slutligen beskrivs teorier och definitioner kopplade till Work Life Balance.

2.1 Ledarens självbild

2.1.1 Att definiera ledarskap: en omöjlig uppgift

Att definiera *ledarskap* är minst sagt komplext, Alvesson (2013) beskriver begreppet ledarskap som löst: det kan tolkas nästintill hur som helst. Denna uppfattning av begreppet delas av flertalet forskare som Yukl (1989) och Bass (1981): "Det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som försökt definiera konceptet" (Bass, 1981, s. 7). Enligt Yukl (1989) definieras ledarskap utifrån det perspektiv som bäst passar forskaren. Bland annat har ledarskap definierats utifrån individuella egenskaper, ledarbeteenden, sätt att interagera på, relationer mellan roller, följarnas perspektiv, vilket inflytande ledaren har över följarna, vilket inflytande ledande har över mål, samt vilket inflytande ledaren har över den organisatoriska kulturen (Yukl, 1989). Vidare menar författaren att det saknas ett tydligt ledarskapsfenomen. Alvesson (2013), Bass (1981) och Yukl (1989) är enstämmiga om att det inte finns *en definition* av ledarskap, utan det definieras olika i nästintill varje kontext.

2.1.2 Att skilja på ledarrollen och chefsrollen

Trots komplexiteten i att definiera ledarskap är det möjligt att urskilja en distinktion mellan en chef (*eng. manager*) och en ledare (*eng. leader*) (Yukl, 1989). Yukl (1989) presenterar distinktionen genom två definitioner varvid den första definitionen är att chefen gör saker rätt och ledaren gör rätt saker (Bennis & Nanus, 1985). Den andra definitionen innebär att en ledare relaterar till medarbetare på ett mer empatiskt sätt medan en chef relaterar till vilken roll medarbetaren spelar i en specifik process, exempelvis då ett beslut ska fattas (Zaleznik, 1977).

Yukl (1989) förklarar vidare att det å ena sidan kan antas vara en tydlig skillnad mellan en chef och ledare, å andra sidan att en person kan vara både chef och ledare på samma gång.

Liknande menar Alvesson och Spicer (2012) att en chef koordinerar, kontrollerar och planerar, medan de på samma gång arbetar med att få medarbetarnas acceptans och engagemang för att uppnå de uppsatta målen. Fortsättningsvis förklarar författarna att om en ledare arbetar med formella mekanismer istället för att visa intresse för medarbetarnas tankar och känslor åstadkommer troligtvis inte ledaren speciellt mycket inom organisationen.

Ett perspektiv på ledarskap som Alvesson (2013) beskriver innefattar vilka egenskaper en *ledare* jämfört med en *icke-ledare* har. Attribut en ledare har är att *vara drivande, att motivera, att vara ärlig* samt *ha integritet*, och att ha en viss *kognitiv förmåga* och *kunskap om branschen* (Alvesson, 2013). Vidare ifrågasätter författaren huruvida dessa egenskaper förklarar en bra ledare och menar istället att egenskaperna troligtvis gäller för duktiga arbetare i allmänhet. Ytterligare en notering Alvesson (2013) gör är att samtliga egenskaper kan antas vara "goda" egenskaper, vilket i sin tur öppnar upp för en diskussion om en ideologisk obalans i beskrivningen av ledarskap. Beskrivningen av en ledare som en person med enbart positiva egenskaper leder till en enbart positiv association till ledarskap (Alvesson, 2013). Vidare menar författaren att det har funnits en del framgångsrika ledare med egenskaper som uppfattas som negativa, ett exempel på en sådan ledare är Hitler som fick med sig entusiastiska följare men som idag skulle klassas som en *historisk skurk*.

2.1.3 Förväntningar på en ledare

De egenskaper som associeras med ledarskap kan även beskrivas med förväntningar på ledarskap. De förväntningar som finns på en ledare kan förklaras med konceptet *Implicit Leadership Theory* (ILT). ILT förklaras enligt Kenney et al. (1996) som att det finns specifika egenskaper och beteenden som följarna förväntar sig av ledare. Van Gils et al. (2009) förklarar att ILT går ut på att både följares och ledares uppfattning av varje persons bidrag till deras relation baseras på de förväntningar som är kopplade till den specifika rollen som personen har. Därav kommer båda parterna att jämföra ledarens beteende med förväntningarna de har på en person i en ledarroll (van Gils et al., 2009).

Meindl et al. (1985) menar att ledarskap kan ses som ett romantiserat koncept, där

ledaren antas ha eller borde ha möjligheten att bestämma framtiden för organisationen de leder genom kontrollen och inflytandet ledaren besitter. Vidare förklarar författarna att detta antagande om kontroll och inflytande som ledaren besitter kan å ena sidan ge ledaren välförtjänt beröm vid positiva resultat, å andra sidan lägga skuld på ledaren vid negativa resultat. Det romantiserade konceptet av ledarskap härstammar från tidigare observationer där ledarskap anses vara en central organisatorisk process, som någonstans på vägen har utvecklats till en romantiserande och hjälte-liknande syn på ledarskapet (Meindl et al., 1985). Romantiserandet av ledarskap kan i sin tur leda till att ledare övertygas om att deras handlingar är speciellt viktiga och gör signifikant skillnad, vilket i sin tur kan leda till ett ökat självförtroende hos ledare och utifrån detta forma deras självbild.

Alvesson och Sveningsson förklarar förväntningarna på ledare med hjälp av *metaforer på ledarskap* (Alvesson & Spicer, 2012). De metaforer vi kommer använda i senare delar av uppsatsen är; *ledare som pseudopsykiatriker* och *ledare som ett helgon*. Utifrån undersökningen författarna gjort identifierade de att cheferna ansåg det vara viktigt att lyssna och “finnas där” för deras underordnade, detta för att kunna upptäcka eventuella problem. Baserat på det empiriska materialet från studien formulerar Alvesson och Spicer (2012) begreppet *ledare som pseudopsykiatriker*, vilket är en ledare som lyssnar och tar del av de underordnades liv och identitet, likt en psykiatriker. Konceptet *ledare som ett helgon* baserar författarna på den glorifierade synen av ledarskap och av vad en ledare kan åstadkomma. Alvesson och Spicer (2012) tar upp exemplet om det transformativa ledarskapet där en ledare förväntas förvandla en uttråkad medarbetare till en motiverad och social medarbetare. Utifrån detta menar Alvesson och Spicer (2012) att ledare antas uppnå prestationer som kan jämföras med mirakel, vilket i sin tur leder till att ledaren uppfattas som helig.

2.1.4 Förväntansförväntan

Förväntansförväntan (*tyska. erwartungserwartung*) är ett systemteoretiskt koncept etablerat av Luhmann (1984), som förklarar en komplex situation om vem som förväntar sig vad. Sammanfattat innebär konceptet att det i en förväntningssituation mellan två parter finns vissa förväntningar på förväntningar. För att förtydliga förklaringen av begreppet förväntansförväntan illustrerar vi en situation där person A och person B har bestämt träff; person A förväntar sig att

person B kommer i tid, på samma sätt som person B förväntar sig att person A kommer i tid. A måste däremot också förvänta sig att B förväntar sig att A kommer i tid, precis som B måste förvänta sig att A förväntar sig att B kommer i tid. Utan förväntan om förväntningar från den andra parten förblir A:s och B:s förväntningar obesvarade (Luhmann, 1984).

2.2 Ledarskap i praktiken

2.2.1 Ledarens inflytande och makt över de underordnade

Leading by example förklaras av Hermalin (1998) som att ledaren föregår med ett exempel genom att lägga mycket tid på en aktivitet, vilket gör att följarna blir övertygade om att aktiviteten är värd att lägga tid på. Vidare menar författaren att följarna följer ledaren för att de blir övertygade om att ledaren har mest information och att ledaren inte missleder dem, det vill säga att ledaren ger all information och är ärlig med informationen. Hermalin (1998) menar att ledaren är ärlig med informationen genom att på ett övertygande sätt informera medarbetarna, vilket görs genom att sätta ett exempel. I denna uppsats väljer vi att inte översätta begreppet *leading by example* eftersom det saknas ett svenskt begrepp med motsvarande betydelse.

Potters et al. (2007) förtydligar hur *leading by example* fungerar genom att fokusera på vad en oinformerad följare gör när hen behöver göra ett val. Författarna menar att om en oinformerad följare inte ser vilket val en informerad ledare gör, leder det till att följaren sällan gör ett val och bidrar istället inte. Däremot, när en oinformerad följare kan iaktta vilket val en informerad ledare gör, tenderar följaren att ta samma val som ledaren (Potters et al., 2007). Detta förtydligar vikten av att en informerad ledare sätter ett tydligt exempel för en oinformerad följare (Hermalin, 1998).

I en studie av Yaffe och Kark (2011) visas hur *leading by example* utspelas i en organisation. Författarna studerar vilken effekt ledarens *organizational citizenship behavior* (OCB) har på gruppens OCB. Det vill säga, studien presenterar att *leading by example* kan främja OCB på gruppnivå, vilket kan leda till bättre organisatorisk effektivitet (Yaffe & Kark, 2011). Författarnas studie visar även att om en ledare är närvarande och ses som en förebild för gruppen så har dennes OCB en direkt effekt på gruppens OCB.

Ett ytterligare perspektiv på en överordnads inflytande på dess underordnade är legitim

makt (*eng. legitimate power*). Legitim makt är ett koncept som ursprungligen initierats av Weber (1947) och som vidare studerats av Raven (1993). Konceptet innebär att en överordnads makt är en direkt konsekvens av dennes position, vilket betyder att en underordnad gör som en överordnad vill, endast på grund av att den underordnade känner sig skyldig att lyssna på den överordnade. Detta sker utan att den överordnade ger en förklaring eller anledning till varför den underordnade ska följa direktivet, förutom den legitima makten den överordnade har (Raven, 1993).

2.2.2 Dåligt chefskap i praktiken

Begreppet dåligt chefskap (*eng. bad management*) innefattar enligt Alvesson och Sveningsson (2003) bland annat detaljstyrning (*eng. micro-management*). Författarna menar att chefer använder sig dels av 'ledarskap' och dels av att formulera vissa moraliska positioner när de får förståelse kring deras arbetssituation och deras egen roll. Vidare förklarar Alvesson och Sveningsson (2003) att cheferna gärna ser sig själva som ledare och att de utövar ledarskap, vilket de menar är en moraliskt överlägsen position. Att detaljstyra förklaras som en 'ond' position, vilket gör att detta separeras från diskussionen om den 'goda' positionen, det vill säga att vara ledare (Alvesson & Sveningsson, 2003). Författarna menar vidare att cheferna från studien beskriver ledarskap med orden; *visioner, värderingar och att göra saker tillsammans*, och när cheferna talar om vad de undviker att göra använder de ord som *detaljstyra och att ta ifrån medarbetarna deras beslutsfattande*. Utifrån detta formulerar de konceptet dåligt chefskap som att detaljstyra, där de menar att cheferna exkluderar detta beteende från en diskussion om ledarskap.

2.5 Work Life Balance

2.5.1 Vad är Work Life Balance?

Enligt Khan King och Agha (2013) har Work Life Balance haft olika definitioner under åren. Till en början omfattade definitionen enbart relationen mellan arbete och familj (Lockwood, 2003 citerad i Khan King & Agha, 2013). Författaren menar att Work Life Balance är prioritering

mellan arbete och familj, när det uppstår konflikt mellan de två. Författaren menar vidare att medarbetarna befinner sig i ett dilemma där de behöver hantera både arbetet och hemmet samtidigt. Definitionen av begreppet har under senare år breddats, först av Taylor (2005, citerad i Khan King & Agha, 2013) som inkluderar flexibla arbetsscheman. Sedan av Latham (2006, citerad i Khan King & Agha, 2013) som även inkluderar betald och obetald arbetstid, hälsa och välmående, barnomsorg, samt färdighetsutveckling och tekniska aspekter i definitionen.

2.5.2 Spillover: när arbetslivet tar över privatlivet

En definition på Work Life Balance är hur en individ kan balansera det känslomässiga, beteendemässiga och tidsmässiga av arbete, familj och personliga skyldigheter samtidigt (Hill et al., 2001). Vidare förklarar Hanson et al. (2006) att en konflikt mellan arbetsliv och privatliv (*eng. work-life conflict*) uppstår när ett engagemang i ett av områdena, exempelvis arbetslivet eller privatlivet, stör engagemanget i det andra området. När denna konflikt uppstår mellan arbetet och det personliga livet kallas det för *spillover* (Hanson et al., 2006). Konflikten mellan arbetslivet och privatlivet styrks av Frone et al. (1992). Författarna fann att när stressfaktorerna på jobbet ökade, ökade också arbete-familj konflikten. På liknande sätt var stressfaktorer som rörde familjen kopplade till ökad familj-arbete konflikt (Front et al., 1992). Vidare menar författarna att om de ansvar och krav som är associerade till en av rollerna stör utförandet av den andra rollen med jämna mellanrum, kan livskvaliteten förknippad med den andra rollen försämrans.

Kozzek och Ozeki (1998) förklarar vilka effekter konflikter mellan arbete-familj och familj-arbete kan ha på arbetstagaren. Enligt författarna tenderar en arbetstagare ha lägre arbetstillfredsställelse och engagemang gentemot arbetsplatsen om hen har en pågående arbete-familj eller familj-arbete konflikt (Kozzek & Ozeki, 1998). Greenhaus et al. (1997) och Wayne et al. (2004) förklarar att effekterna av konflikterna för arbetstagaren innefattar minskad arbetsprestation och ökad frånvaro.

2.5.3 Work Life Balance: en nödvändighet för generation Z

Work life balance har ovan beskrivits som en fördel för både arbetsgivare och arbetstagare men studier av bland andra Hedriana et al. (2023) beskriver Work Life Balance som en nödvändighet

för den nya generationen. Hedriana et al. (2023) redogör för att generation Z (den yngsta generationen på arbetsmarknaden när studien utfördes) väljer arbetsbekvämlighet över lön eftersom deras privatliv anses lika viktigt som deras arbetsliv (Leslie et al., 2021). Enligt Schroth (2019) värderar generation Z även mental hälsa högt, vilket gör att Work Life Balance är avgörande när de väljer arbetsgivare. Hedriana et al (2023) menar fortsättningsvis att Work Life Balance inte bidrar med en utveckling av arbetsgivarvarumärket (*eng. employer branding*) för arbetstagare i generation Z, vilket författarna menar kan bero på att det är en nödvändighet för generationen och inte något som gör att en organisation sticker ut i mängden. Eftersom det kostar mindre att behålla en potentiell arbetstagare än att rekrytera nya ligger det i företagets intresse att implementera framgångsrika åtgärder för att främja Work Life Balance (Hedriana et al., 2023).

2.5.4 Ledaren som förebild inom Work Life Balance

Det har i ovan segment fastställts att implementering av Work Life Balance kan komma att bli en nödvändighet för organisationer. Koch och Binnewies (2015) menar att ett krav för att lyckas med implementering av Work Life Balance är att en överordnad är en förebild inom det. Författarna presenterar att överordnade med en segmentering av arbetsliv och privatliv blir arbetstlivsvänliga förebilder, vilket i sin tur positivt relaterar till de underordnades segmentering (Koch & Binnewies, 2015). Det vill säga, om en ledare har tydligt implementerad Work Life Balance så kommer de agera som förebilder för följaren, vilket i sin tur även gör att följaren implementerar Work Life Balance för sig själv.

2.6 Vår teorikritik

Work Life Balance är ett relativt nytt fenomen och därav finns förhållandevis få studier. Detta resulterar i att studierna som genomförts omfattar Europa, eller länder inom Europa. Att belysa är att det finns stora kulturella skillnader även inom Europa relaterat till Work Life Balance, vilket resulterar i att studierna inte med säkerhet är helt applicerbara på den svenska arbetskulturen. Denna partiskhet i studien har vi försökt minska genom att använda svenska

studier i de fall det varit möjligt. När icke-svenska studier används har vi kompletterat med flera studier inom ämnet för att få en mer heltäckande bild.

3. Metod

Följande avsnitt presenterar en redogörelse för studiens metodologiska arbetsprocess. Avsnittet presenteras kronologiskt utifrån arbetsprocessen, därtill faller det naturligt att avsnittet inleds med den metodteoretiska grunden. Fortsättningsvis presenteras processen till valet av studieobjekt för att sedan behandla intervjuprocessen och analysprocessen för att avslutas i en reflektion om och motivering av studiens trovärdighet.

3.1 Vi förklarar: vår metodiska utgångspunkt

Idén till denna studie grundades i ett gemensamt intresse för *ledarens natur*. Vi ställde oss nyfikna till *vad* som skapar en ledare. Med nyfikenheten i beaktning tog studien en socialkonstruktionistisk utgångspunkt, eftersom den tillåter att på ett undersökande vis studera sociala konstruktioners formgivning av sociala kategorier, såsom kategorin *ledare* (Bryman & Bell, 2017).

Den socialkonstruktionistiska utgångspunkten och karaktären på vårt objekt gjorde det naturligt att utforma en kvalitativ studie, eftersom den kvalitativa strategin fokuserar på uppfattningar och tolkningar av *vad* som anses vara den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2017). Baserat på begränsningarna i vår studie, särskilt avseende tids- och omfattningsaspekter, antar vår studie en abduktiv ansats med inslag av den induktiva ansatsen. En kvalitativ forskningsmetod är i sin natur induktiv vilket möjliggör ett teoretiskt bidrag men ställer även höga krav på en stor mängd empiriskt material. Den abduktiva ansatsen ger istället vår studie möjlighet att identifiera en företeelse och försöka göra den mer begriplig (Bryman & Bell, 2017). Utifrån socialkonstruktionism, kvalitativ strategi och en kombination av en abduktiv och induktiv ansats samlades vårt empiriska material in med hjälp av intervjuer och observationer.

3.2 Vi motiverar: val av studieobjekt

Valet av studieobjekt inleddes genom att identifiera de studieobjekt som skulle kunna bidra med värdefulla insikter till vår studie. Eftersom vi valt ämnesområdet ledarskap föll det sig naturligt att det var ledare som skulle komma att bli våra studieobjekt. Inom ämnesområdet *ledare* var det särskilt de egenskaper och beteenden som ledare besitter som vi hade för avsikt att studera. Vi

förde en diskussion och landade i att för att få en bild av vad en *ledare* innebär i praktiken och vilka egenskaper och beteenden som kommer därtill, kunde det vara till studiens fördel att intervjua erfarna ledare. Mot den bakgrunden valde vi studieobjekten *erfarna ledare i en chefsposition* vilket i denna studie innebär ledare med minst 10 års erfarenhet i en ledarposition inom arbetslivet.

Efter att vi identifierat studieobjekten inledde vi en diskussion där vi övervägde om intervjupersonerna skulle begränsas inom en specifik organisation, eller en särskild bransch. Eftersom studiens huvudfokus är att undersöka erfarna ledare och deras egenskaper, beteenden och inställningar ansåg vi att det skulle vara mer meningsfullt att värdera intervjupersonerna baserat på deras individuella erfarenheter snarare än att begränsa oss till en specifik organisation eller bransch. Detta beror på att studiens avsikt inte är att undersöka ledarnas upplevelser inom en organisation eller bransch, utan istället fokuserar på att undersöka: *hur resonerar en ledare?*

När vi identifierat *vem* vi ville intervjua till vår studie påbörjade vi en sökning efter erfarna ledare i vår omgivning. Vi bad exempelvis om rekommendationer på intervjupersoner från en släkting med lång erfarenhet som verkställande direktör. Utifrån ett antal av rekommendationerna bokades sedan intervjuer in. Under intervjutillfället ställde vi även frågan om intervjupersonen hade några intressanta kontakter som var relevanta för vår studie. Eftersom vi bad om rekommendationer från intervjupersonerna kan vi antas ha tillämpat ett snöbollsurval, med inslag av bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2017).

En ytterligare aspekt vid val av studieobjekt var att vårt urval baserades på en inkludering av både manliga och kvinnliga ledare. Inledningsvis fanns ett intresse hos oss att undersöka ledarskapet ur ett genusperspektiv. Detta kom sedan att exkluderas från studien till följd av brist på empiriskt material under de första två intervjuerna. Vi upptäckte att ledarna ogärna diskuterade genusperspektivet på ledarskap, å ena sidan väckte det ett intresse hos oss - *vad beror detta på?*, men å andra sidan visade det sig ha en negativ inverkan på mängden empiriskt material. Vi beslutade att exkludera temat genusperspektiv men valde att behålla den jämna fördelningen av män och kvinnor när vi kontaktade intervjupersonerna, detta för att inkludera fler perspektiv på ledarskap. I studien kom fem kvinnliga ledare och fem manliga ledare att delta.

3.3 Vi beskriver: Insamling av empiri

Med utgångspunkt i att undersöka *ledarnas* upplevelser, med motivet att undersöka förväntningar och komplexiteten i en ledares självbild, var det av väsentlighet för studien att det empiriska materialet bestod av såväl förväntade svar som oväntade svar för att tillhandahålla värdefulla insikter. Vi valde att formulera semistrukturerade intervjuer med såväl öppna frågor som frågor av mer specifik karaktär (Bryman & Bell, 2017). Vi formulerade en intervjuguide som initialt bestod av fyra teman: *generellt ledarskap*, *personligt ledarskap*, *Work Life Balance* samt *ledarskap ur ett genusperspektiv*. Som nämnt ovan kom sedan *ledarskap ur ett genusperspektiv* att exkluderas. I intervjuguiden formulerades dels specifika frågor av karaktär som *hur många timmar i veckan jobbar du?* men särskilt frågor av mer öppen karaktär som *vad är en bra ledare?* Efter de två första intervjuerna fick vi en insikt - trots att temat *Work Life Balance* bestod av endast ett fåtal frågor i intervjuguiden fick vi in mycket och intresseväckande empiriskt material inom ämnet. Vi förstod att *Work Life Balance* i relation till ledarrollen, dess förväntningar och självbild var komplex. Därtill utökade vi intervjuguiden och gav *Work Life Balance* större plats i intervjuerna.

3.3.1 Så här gick intervjuerna till

Vi har båda deltagit vid samtliga intervjutillfällen, dels för att säkerställa att följdfrågor ställs vid intervjutillfället och dels för att undvika att viktiga och intressanta iakttagelser vid intervjutillfället förbises (Bryman & Bell, 2017). Under intervjutillfällena delade vi upp frågorna i intervjuguiden sinsemellan, detta för att vi båda skulle få möjlighet att fokuserat lyssna och iaktta intervjun. Vi har även varit noga med att bjuda in varandra under intervjutillfället genom att fråga om något bör tilläggas utöver intervjuguiden, exempelvis i form av följdfrågor. Intervjuerna har genomförts genom fysiska möten när möjligheten har funnits, ett fåtal intervjuer genomfördes digitalt via Teams. Samtliga intervjuer har spelats in med godkännande från intervjupersonerna för att sedan transkriberas.

Intervjuguiden justerades under processen eftersom det uppdagades att några av frågorna var repetitiva på det sätt att samma svar presenterades flera gånger. Samtliga intervjuer avslutades med frågan *Är det något i denna intervju som vi missat att fråga?* En del av de svar vi fick gav oss värdefulla insikter till vår studie vilket ledde till tillägg av frågor i intervjuguiden.

Ett exempel på ett sådant tillägg var hur ledarskap och Work Life Balance har förändrats och kommer att förändras.

3.3.2 Så här gick transkriberingen till

För att effektivisera bearbetningsprocessen med det empiriska materialet påbörjades transkriberingsarbetet successivt efter intervjutillfällena. Transkriberingen genomfördes inledningsvis i programmet Word för att sedan kontrolleras och justeras efter genomlysning av materialet. Därefter anonymiserades respondenterna samt de företag som nämnts i intervjuerna. Anonymiseringen är slumpmässigt utförd: intervjupersonernas ålder, ledarerfarenhet, kön eller karaktär är ej förenligt med de karaktärer som vi valt att anonymisera intervjupersonerna med. De pronomen som används i studien matchar karaktärens pronomen och inte intervjupersonernas. För att få in en mer dynamisk läsning har vi valt att anonymisera intervjupersonerna med professorer från Harry Potter-serien.

Namn	Position	Ledarerfarenhet	Ledarerfarenhet utanför arbete	Arbetstimmar i veckan
Hagrid	COO	10 år	Förening, barngrupp	> 40
Trelawney	Marknads-/försäljningschef	24 år	Befäl	50-70
Flitwick	Construction delivery manager	12-13 år	Idrott	40
Dumbledore	F.d. VD	30 år	Reservofficer	60-70
Sprout	Affärschef	25 år	Saknas	60
McGonagall	Ordförande i kreditkommitté	20 år	Befäl, idrott	50-55
Lupin	People and culture business partner	15 år	Idrott	40-55
Snape	VD	15 år	Gymnastikledare	45
Slughorn	HR chef	16 år	Styrelsemedlem i träningsklubb	50-55
Lockhart	Teamledare	10 år	Saknas	40-55

3.4 Vi förklarar: Analysprocessen

Delar av analysprocessen påbörjades redan vid transkribering. När det empiriska materialet lyssnades igenom påbörjades en tematisering och kategorisering av materialet. Denna tematisering och kategorisering utformades i enlighet med en tematisk analys där vi genom olika teman kategoriserade det empiriska materialet (Bryman & Bell, 2017). För att kunna identifiera

det latent innehåll applicerade vi ett tolkningsinriktat angreppssätt (Bryman & Bell, 2017), detta för att kunna se förbi specifik begrepps användning och snarare fokusera på innebörden av det empiriska materialet. Vi valde att lyssna på och kategorisera varsin intervju i taget för att effektivisera processen. För att ingen av oss skulle riskera att gå miste om väsentlig information från transkriptionen, höll vi en ständig dialog om materialet. Därefter identifierades likheter och olikheter i respondenternas intervjuer, vilka sedan kategoriseras ytterligare för att göra materialet överblickbart. Vi sorterade sedan respondenternas citat utifrån kategorierna, där varje kategori bestod av tio citat. Därefter påbörjade vi en sortering där vi valde ut de citat som bäst representerade andemeningen av kategorin. Utifrån kategorierna utformade vi sedan underrubriker, där citaten tolkades och analyserades.

3.5 Vi motiverar: Studiens trovärdighet och äkthet

Bryman och Bell (2017) redogör för att den kvalitativa forskningsstrategin fått utstå kritik och föreslår bland annat fokus på transparens, överförbarhet och äkthet inom kvalitativa studier. En kritik som presenteras är avsaknad av transparens, vilket författarna menar är när det i en kvalitativ studie är svårt att urskilja på vad forskarna faktiskt *gjort* i studien och *hur* de kommit fram till slutsatserna. För att säkerställa transparens i denna studie har vi valt att använda oss av “vi” och “vårt” när vi gjort egna tolkningar. Syftet med detta är att tydligt urskilja vad som är de facto empiriskt material och vad som är *våra* uppfattningar, tolkningar och observationer av det empiriska materialet. För att styrka transparens ytterligare i studien har vi även valt att rubricera avsnitten i metoden med “vi” och analysen med “ledarna”. Bryman och Bell (2017) beskriver även avsaknad av redogörelse för hur intervjupersoner till en studie valts ut som en risk för just studiens transparens. Detta har vi ämnat att motverka genom att i vårt metodavsnitt utförligt redogöra för urvalsprocessen.

För att minska subjektiviteten i studien har vi avstått från att intervjua personer i vår inre krets (familj, släkt och utökad familj) även om de fyllt kraven som studieobjekt (Bryman & Bell, 2017). Eftersom flera av intervjupersonerna blivit rekommenderade av en släkting finns viss risk för subjektivitet i studien vilken även bör beaktas. Vi har dock tillsatt åtgärder för att minska studiens subjektivitet genom att exempelvis säkerställa att minst en av oss helt avsaknat relation till intervjupersonen. Genom att säkerställa att minst en av oss saknat relation till intervjupersonen i samtliga fall i kombination med att avstå att intervjua personer i vår inre krets

har vi vidtagit åtgärder för att minska studiens partiskhet.

En ytterligare kritik mot kvalitativa studier är problem med överförbarhet eller generalisering (Bryman & Bell, 2017). I denna studie har vi valt intervjupersoner från olika organisationer och branscher vilket styrker att liknande slutsatser potentiellt kunnat uppnås om erfarna ledare från andra organisationer istället intervjuats, vilket styrker överförbarheten. Vi påstår dock inte att denna studie är helt överförbar på samtliga erfarna ledare. Vi ställer oss kritiska till att en socialkonstruktionistisk studie kan bli helt överförbar eftersom verkligheten tämligen skiljer sig mellan en erfaren ledare inom exempelvis tech-branschen och en erfaren ledare inom försvaret.

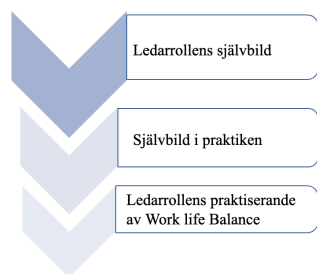
Slutligen menar Guba och Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) att äktheten av studien är en effekt av hur studien bidrar med ökad förståelse bland dess deltagare när det gäller den sociala verklighet de befinner sig i, samt om studien ger dem nya insikter om hur andra personer i liknande sammanhang uppfattar sin verklighet. Denna bedömning har, på grund av tidsbrist, varit svår att upprätthålla under studiens gång. Däremot kommer samtliga respondenter få ta del av slutprodukten av studien, då bedömning av studiens äkthet kan göras.

4. Analys av empiri



I följande avsnitt presenteras och analyseras centrala fynd i det empiriska materialet. Avsnittet är uppdelat i tre delar vilka behandlar: förväntningar på ledarrollen, ledarskapets utövande och effekter på Work Life Balance. Avsnittet inleds med att behandla delavsnittet ledarnas självbild vilket behandlar de förväntningar ledare upplever i sin ledarroll och hur dessa relaterar till normer och samhällets förväntningar. Vidare behandlas delavsnittet självbild i praktiken vilket konkretiserar hur ledarrollens förväntningar tar sig i uttryck i ledarskapet. Slutligen behandlas Work Life Balance, där effekterna av ledarens självbild och ledarskap analyseras i kontexten av Work Life Balance.

4.1 Ledarens självbild: förväntningar och normer om ledarskap



Följande delavsnitt är uppdelat i fem underrubriker vilka samtliga har för syfte att identifiera de förväntningar som ledare upplever i sin ledarroll. Inledningsvis behandlas ledarnas definition av chefsrollen respektive ledarrollen. Motivet med detta är att erbjuda läsaren en inblick i vad ledarna avser med chefskap respektive ledarskap för att sätta ton för vidare läsning av analysen.

4.1.1 Ledarna förklarar: ledare respektive chef

Vid en analys av det empiriska materialet kunde övergripande definitioner av ledarrollen respektive chefsrollen identifieras. Samtliga intervjuade *ledare* upplever en skillnad mellan att vara ledare och att vara chef. Det empiriska materialet genererade en övergripande definition av ledarrollen, formulerad av Lupin ...*någon som driver framåt och får människor med sig*. Vidare

går att urskilja en generell definition av chefsrollen som en operativ roll med administrativa uppgifter och personalansvar. Samtliga *ledare* delade en övergripande uppfattning om diskrepansen mellan ledarrollen och chefsrollen. Denna diskrepans beskrivs vidare av Lupin enligt följande:

Att vara chef för det handlar ju om att managera och att man har vissa uppgifter... Att vara ledare handlar om andra egenskaper och kompetenser som handlar kanske mer om hur man gör saker. - Lupin

I ovan citat förklarar Lupin liksom de andra ledarna att chefsrollen innebär att anta en administrativ roll medan ledarrollen innebär att ha vissa kompetenser samt att ge de underordnade vägledning. Att vara en ledare beskrivs liksom ett beteende - en person, chef exempelvis, blir en ledare baserat på *hur* denne agerar och beter sig. Vi observerar att Lupin beskriver kompetens i plural, vilket även indikerar att det finns fler kompetenser en ledare besitter utöver managering och delegering.

I det empiriska materialet tydliggörs emellertid även en diskrepans i förväntningarna mellan att vara en chef och att vara en ledare, där en chef förväntas att administrativt uppfylla *förutsagda* arbetsuppgifter relaterade till struktur och reglering av personal. Förväntningarna på en ledare särskiljer sig från förväntningarna på en chef i den mån att arbetsuppgifterna är mer *abstrakta* - det handlar om att få de underordnade att följa en utsatt riktning.

I det empiriska materialet identifierar vi att samtliga *ledare* beskriver ledarrollen i positiva ordalag. När *ledarna* beskriver en ledare så utlämnas kritisk reflektion, en ledare framstår som en fläckfri persona. Detta illustreras vidare av Sprout som helgonistiskt beskriver hur en ledare är *någon man vill följa*:

Så säger man gärna skillnad på chef och ledare och ledare är det man vill följa. Men jag menar, är man på ett jobb så behöver man inte älska sin ledare, men man följer ändå för att man får sin pay check den 25:e. - Sprout

I det empiriska materialet går det även att identifiera att flertalet av *ledarna* anser att den övergripande skillnaden mellan chefsrollen och ledarrollen är att en chef jobbar man åt, medan en ledare går före och får följare. Detta kan tolkas som att en chef är någon en underordnad

jobbar åt för att denne har ett arbetstagaransvar, en chef är alltså inte någon den underordnade väljer att följa. Sprout delar denna upplevelse likt flertalet av *ledarna*, hon menar att man följer en chef för att det är från den personen man får sin lön. En mer abstrakt tolkning av respondenternas förklaring av ledarrollen respektive chefsrollen är att förväntningarna på en chef är i någon mån enkla. Chefsrollen innefattar konkreta förväntningar såsom utbetalning av lön och fördelning av arbetsuppgifter. Ledarrollen å andra sidan kan tolkas vara mer komplex i den mån att den kan uppfattas som abstrakt där arbetsuppgifterna snarare liknar beteenden.

Chefsrollen beskrivs vidare av Trelawney:

För mig är det ganska likt alltså, men en chef är ju kanske mer så om man lägger det i att ja, men mer order så "nu gör vi så...", och pekar, det kanske är mer ute i produktionen och så där, där behöver man vara chefig så att säga... - Trelawney

Trelawney likt flertalet av *ledarna* beskriver att en chef beordrar underordnade att utföra uppgifter vilket under intervjutillfället illustrerades genom att hon pekar med handen samtidigt som hon uttryckte *nu gör vi så*. Ett identifierat tema i det empiriska materialet är att ledarrollen anses som mjukare än chefsrollen: *man behöver kunna sätta sig som chef*, vilket vi tolkar som att chefsrollen är hårdare än ledarrollen. Vid en tolkning av ledarrollens och chefsrollens förväntningar på en abstrakt nivå kan det urskiljas att samtliga respondenter vill betrakta sig som ledare, men när tuffa beslut ska fattas kliver ledaren ur sin ledarroll och intar en chefsroll. Emellertid finns utrymme att reflektera över huruvida en ledare kan fatta tuffa beslut och fortfarande behålla sin glorifierade persona eller om ledarskapet övergår i en chefsroll vid tufft beslutsfattande.

I det empiriska materialet har vi kunnat identifiera att chefskapet och att vara chef har något av en negativ klang. Denna observation kan förtydligas genom följande citat:

För det är, tyvärr... så med oss chefer. Att, vi är ju bara involverade när det är problem. Det är väldigt sällan man har någonting att göra när det går bra, tyvärr - Trelawney

4.1.2 *Ledarna* förklarar: ledaren som förebild

I nedan stycke beskrivs förväntningarna på ledaren som en förebild. Samtliga *ledare* förklarar att vara en ledare i viss mån innebär att vara en förebild, det är även möjligt att uttrycka det som att få följare initierar ett förebildskap. Detta illustreras inledningsvis av följande citat:

Jo, men du måste vara en förebild. I absolut i dina värderingar. Hur du lever, hur du uppträder då, då får du respekt och du får med dig människor. - Dumbledore

... för jag tror så här naturligt om du är en ledare, så får du ögon på dig, och jag tror, har du ögon på dig så blir du automatiskt en förebild på ett eller annat sätt. - Flitwick

Dumbledore och Flitwick förklarar att det finns förväntningar på ledarrollen, en av dessa förväntningar är bland annat att en ledare ska agera som en förebild. Dessa förväntningar tolkar vi som normativa uppfattningar av en ledares beteenden. Dumbledore uttrycker att man måste vara en förebild och Flitwick att det följer med ledarrollen naturligt. Vi tolkar detta som att det finns en press på en ledare att vara en förebild. En ledare förväntas använda beteenden som överensstämmer med den normativa bilden av ledarskap för att få följare. Genom att anta normativa ledarbeteenden skapas avsiktligt ledarskap vilket exemplifieras genom följande:

Jag har mitt ursprung mycket genom idrotten och det handlar ju om att motivera och att få människor att vilja gå i rätt riktning i den riktning vi vill...ledare handlar ju mycket om förebild för sina medarbetare. - McGonagall

I det empiriska materialet är det möjligt att urskilja att förväntningarna på ledarrollen till viss del innefattar en förväntan om *ledaren som förebild*, samt att ledarrollen föranleder att ledaren agerar som en förebild. Vi tolkar att agera som en förebild till viss mån innebär att som ledare *sätta ett exempel* för sina följare.

Slughorn lyfter en annan aspekt om ledaren som förebild, han uttrycker att förväntningarna på att vara en förebild är direkt relaterat till att förebilden bidrar med gott exempel.

Om det är ett gott ledarskap skulle jag säga att det är en förebild, men där finns också väldigt många mindre bra. - Slughorn

Förväntningarna på ledarrollen kan således antas vara att en ledare är en förebild enbart om denne gör gott och inte kan anses vara en förebild om denne gör något *mindre bra*. Denna tolkning av begreppet *förebild* särskiljer sig från vår tolkning av begreppet som antar en neutral ställning till ordet förebild, vilken anspelar på att en följare härmar eller ser upp till ett beteende oavsett om detta de facto kan anses positivt eller negativt. Vi resonerar att den glorifierade bilden av en ledare genererar i att ledaren har en förväntan på sitt eget ledarskap att föregå med gott exempel. Denna förväntan grundas emellertid på en förväntan från ledaren att den underordnade förväntar sig att ledaren ska föregå med gott exempel.

Huruvida den underordnade faktiskt förväntar sig att ledaren ska föregå med gott exempel förblir obesvarat, men det psykologiska spelet kan röra sig komplext i flera led, möjligtvis resulterande i att ledarens förväntan på den underordnades förväntan leder till att den underordnade förväntar sig att förvänta att ledaren föregår med gott exempel. Detta röriga resonemang för sig således i att oavsett om ledaren föregår med gott exempel eller ej finns möjligtvis en förväntan på att ledaren *är* en förebild och *bör* följas. Därtill resonerar vi att *sätta ett exempel* har en väsentlig inverkan på den underordnade, vilket stöds av det empiriska materialet i nedan citat:

...en av de värderingarna som är starkast tycker jag är leading by example. Och det handlar ju om... Gör jag så som man ska göra eller fuskar jag med någonting till exempel. - Lupin

Ett ytterligare citat från det empiriska materialet som belyser komplexiteten i förväntningarna lyder som följer:

...jag försöker som förebild liksom leda på ett sätt som jag skulle vilja att de ledde om de gjorde det själv... - Hagrid

Ovan citat belyser komplexiteten i förväntningarna på ledarrollen genom att uttryckligen beskriva det egna ledarskapet som en reflektion av egen preferens på ledarskap. Vi tolkar detta

som att Hagrid har en förväntan på att de underordnade har samma preferens på ledarskap som han själv har. Hagrids ledarskap är emellertid baserat på en självbild av ledarskap som är baserat på vad han förväntar sig att de underordnade förväntar sig av honom.

4.1.3 *Ledarna* förklarar: Så här är en bra ledare!

Följande avsnitt består av ledarnas förväntningar på vad en bra ledare är. I det empiriska materialet förekommer särskilt ett antal egenskaper som relaterar till ett gott ledarskap. Dessa återkommande egenskaper benämns som *tydlighet, förmåga att kommunicera en riktning, veta vad hen vill*. McGonagall uttrycker följande om gott ledarskap:

...en ledare måste vara tydlig med vad han vill, han eller hon vill. Det är ganska viktigt. Måste ha en förmåga att kunna måla upp liksom riktningen och varför vi ska gå en viss riktning så tror jag en ledare måste var en god lyssnare och ha en viss portion av empati. - McGonagall

Även Sprout förklarar ett gott ledarskap genom någon som kan ta ut en riktning.

Ja framför allt det som ett bra ledare också, så behöver man kunna ta ut riktningen och någonstans leda och fördela arbetet, men när man väl också har tagit ut riktningen... inte berätta hur man ska nå dit utan det är ju någonstans upp till till den expertis man har anställd i respektive individ. - Sprout

Ett gemensamt tema för respondenterna är att de beskriver en bra ledare med beteenden som att *vara tydlig, ha förmåga att kommunicera en riktning, veta vad hen vill*. Vi tolkar detta som att respondenterna uttrycker att en bra ledare förväntas ha en tydlig kommunikation gällande de organisatoriska målen. Yttermera, förväntas ledaren att tydligt vägleda och ta ut riktning för de underordnade, vi tolkar även detta att vara relaterat till de organisatoriska målen.

I det empiriska materialet är det urskiljbart att samtliga *ledare* anser att ett gott ledarskap inkluderar beteenden som att vara *inlyssnande, en människokännare, lyhörd* och *empatisk*. Flitwick beskriver ett gott ledarskap enligt följande:

De har varit väldigt inlyssnande, lyhörda, kunnat ha en bra balans mellan att vara kravställande men också empatiska... Och för att kunna göra det så tror jag just att den inlyssnande delen, att man verkligen lär känna dem runt omkring sig är väldigt viktigt. - Flitwick

Dessa ledarskapsbeteenden som kunnat utläsas från det empiriska materialet: *inlyssnande*, *en människokännare*, *lyhörd* och *empatisk* liknar snarare egenskaper hos en hobbyterapeut än klassiska ledaregenskaper. Vi observerar att *ledarna* beskriver en ledare som någon som observerar känslor och intar en position som omtänksam lyssnare.

4.1.4 *Ledarna* förklarar: det här är dåligt ledarskap

När ämnet dåligt ledarskap behandlades under intervjuerna var det ett begrepp som var särskilt återkommande och som dessutom verkade vara negativt laddat. Detta begrepp är *detaljstyrning* och används av *ledarna* som ett *kontrollerande* beteende som chefer utövar över sina underordnade.

Jag tycker inte om ledare som är för liksom vad ska man säga? Detaljstyrande som går ner på en nivå där jag inte tycker att de ska vara som ledare... - Flitwick

Majoriteten av *ledarna* beskrev specifikt detaljstyrning som en faktor till dåligt ledarskap. Av citatet framgår att detaljstyrning inte är förenligt med att vara en ledare, vilket indikerar att detaljstyrning är ett fenomen som snarare hör hemma hos en chef.

Sprout och Dumbledore uttrycker att förväntningarna på dåligt ledarskap är att ledaren avsaknar empati:

Det fanns noll empati... Men, men det fanns ingen känsla... Fanns det någon som hade ju nästan så här skräckvälde runt sig, som folk var rädda för. - Dumbledore

...att man inte har någon helt okänslig, det är inget bra. Nej, det skapar ingen bra miljö hos de medarbetare man har runt omkring sig för då skapar man osäkerhet eller medarbetare som känner att de inte riktigt vet var de ska eller varför eller vad chefen tycker eller om man är har tycks eller riktigt chefen och kollegor och så vidare... - Sprout

Det som går att urskilja av det empiriska materialet är att förväntningarna på dåligt ledarskap präglas av dels beteendet detaljstyrning och dels avsaknad av empati. En tolkning av det empiriska materialet är att de beteenden och egenskaper som fått en negativ klang bland respondenterna är de beteenden och egenskaper de själva undviker att använda i sitt ledarskap. En abstrakt tolkning av detta kan emellertid vara att denna negativa klang skapats genom tidigare arbetslivserfarenheter eller av normer om vad som anses vara negativt ledarskap. Det finns en diskrepans mellan dessa som kan vara värd att belysa: arbetslivserfarenhet baseras på egna upplevelser och den negativa klangen riskerar att förutsätta att de underordnade känner samma sak inför situationen, medan normer grundar sig i en undermedveten uppfattning om vad som skall anses rätt att anse respektive fel att anse vilket kan komplicera för ledaren att förstå vad denne egentligen känner.

4.1.5 *Ledarna* förklarar: lojalitet mot ledarrollen

Av det empiriska materialet går det att urskilja att vissa förväntningar på arbetssituationen medföljer ledarrollen. Ett återkommande tema är att ledarna beskriver att en ledare *förväntas* arbeta mer än en underordnad, detta beskrivs tillhöra rollen som ledare. Anledningen till detta förklarar *ledarna* med ett antal olika faktorer, dels för att en ledare i generella drag har en högre lön, men även för att en ledare behöver det för att bli respekterad av sina underordnade. Sprout beskriver förväntningarna på ledarrollen enligt följande:

Det har en stark, kulturell förankring skulle jag vilja säga att det är på det viset och att det också är uttalat har du också ganska ofta ganska mycket mer betalt om du är chef. Och då blir man någonstans kompenserad för det och arbetsgivarna är ju alltid noga med att förhandla bort övertid och annat när du är ledare för att de vet att liksom du kommer behöva lägga massvis med tid... - Sprout

I ovan citat uttrycker Sprout att arbetsavtalen för ledare ofta saknar övertidsersättning, detta förklarar hon genom att *de vet* att ledarrollen kräver mer tid än en roll som underordnad. Vi tolkar att Sprout syftar på arbetsgivaren när hon refererar till *de*. Ovan citat tolkar vi emellertid som att ledare förväntar sig att det finns en förväntan från arbetsgivaren att ledarrollen är mer

tidskrävande än en position som underordnad. Vidare menar vi att det finns utrymme att reflektera över om denna förväntan de facto finns eller om det finns en etablerad norm om att en ledare ska jobba hårt och mycket som latent svävar över en ledare och skapar olika förväntningar. Dumbledore uttrycker ytterligare en aspekt inom förväntningarna på ledarrollen:

För det, det du förväntar, du måste alltid vara lite bättre. Du ska alltid jobba lite mer, menar jag, du ska alltid... Då får du respekt. De respekterar, följer och litar på dig - Dumbledore

I ovan citat kan det urskiljas att en bakomliggande orsak till att en ledare ska arbeta mer är att det genererar respekt. Vi tolkar citatet som att en ledare arbetar mer för att få respekt av de underordnade. Vi tolkar även detta påstående som en *förväntan* - ledaren förväntar sig att få mer respekt om denne arbetar mycket för att ledaren förväntar sig att den underordnade har en förväntan på att en ledare ska jobba mycket vilket genererar respekt. Följande två citat beskriver förväntningarna på en ledares arbetsbelastning och representerar majoriteten av ledarnas uppfattning:

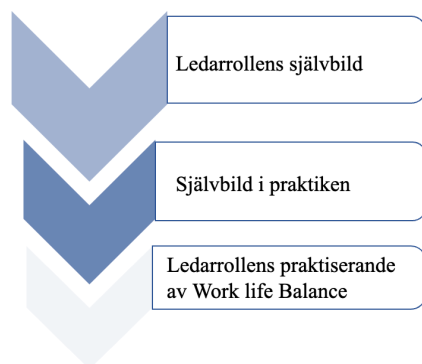
För det är spännande, va? För många säger då, "när jag ska göra karriär och jag ska bara jobba 8 till 5." Nej men lycka till. Det finns alltid någon som jobbar 8 till 6 eller 8 till 8 och då. Gjort det, men självklart man ska må bra på jobbet ju.- Dumbledore

...Det finns ju inga ledare. Tror jag knappt på någon position som inte jobbar ofantligt mycket mer. Men och det tyvärr är the name of the game, men det är inte för en lagstiftning, men det är det är tyvärr spelets regler. - Sprout

Det framgår av det empiriska materialet att *en ledare arbetar mer än en normal arbetsvecka* vilket presenteras nästintill lagligt. Det är möjligt att vidare reflektera om det inte vore rimligt att en ledares arbetsuppgifter, likt en underordnade arbetsuppgifter, bör rymmas inom en 40 timmars vecka. Detta kan återigen anknytas till förväntningarna på en ledare - behöver en ledare de facto arbeta mer eller har ledare en förväntan på sin egen ledarroll att arbeta mer. Sprout uttrycker att en majoritet av ledare arbetar väsentligt mer än vad som kan anses en normal arbetsvecka och benämner det som *the name of the game*, men där bör reflekteras över vems spelet är. Det

empiriska materialet återspeglar ledares egna förväntningar på ledarens arbetsvecka där vår tolkning är att denna förväntan grundas i normer om ledarskap.

4.2 Självbild i praktiken



Följande delavsnitt behandlar genom två underrubriker ledarskapets utövande och avser att reflektera över hur ledarskapets utövande präglas av ledarrollens förväntningar.

4.2.1 Ledarna berättar: vi är inlyssnande och empatiska

Förväntningarna som ledarna har på sitt eget och ett generellt ledarskap har visats, genom en analys av det empiriska materialet, även speglas på hur de utövar ledarskap. Ett huvudsakligt utövande av ledarskap har utvisats från materialet, vilket är att vara *inlyssnande, kommunikativ och empatisk*.

Ja, men verkligen försöker vara inlyssnande, ha dialog, liksom ställa öppna frågor, försöka involvera i så hög grad det bara går och försöka vara uppmärksam på vad respektive individ har för intressen och vad de vill utveckla sig inom. - Lockhart

Men det handlar mycket om att bygga förtroende. Att kommunicera, respektera, att förstå andras situationer. Jag tror att mycket att... vara en god lyssnare, att ha respekt. Och bra kommunikation. - Lupin

I ovanstående citat och av det empiriska materialet framgår att en gemensam nämnare för hur *ledarna* utövar sitt ledarskap är att lyssna på sina underordnade. Vi tolkar att *lyssna på sina medarbetare* är ett beteende som *ledarna* själva uppskattar hos en ledare och därför använder i sitt eget ledarskap. Vi kan urskilja likheter i hur *ledarna* förklarar deras arbetssätt och vad de anser vara ett bra ledarskap. Detta är emellertid av väsentlighet att belysa eftersom det ger en indikation på vilka beteenden som *ledarna* vill lyfta fram hos de själva vilket skulle kunna belysa

likheterna i ledarnas förväntningar på deras ledarskap och hur de väljer att beskriva deras ledarskap. I det empiriska materialet kan vi dock urskilja en motsättning i detta vilket beskrivs enligt följande av Hagrid:

...man behöver vara lyhörd för andra människors... jag är väldigt empatisk som person... men jag tror att... en bra egenskap som ledare, man måste väl kunna vara lyhörd för det, men man måste också kunna parallellt med det ha... när jag är här så har jag alltid liksom någonstans företagets bästa... med mig... - Hagrid

Detta uttrycks även av Trelawney och flertalet andra ledare: enligt ledarna är det inte alltid fördelaktigt att vara för empatisk:

Och sen det finns en annan aspekt av det också, att. Om man, någon gång tvingas att ta obehagliga beslut, så är det ganska bra att stå fri. - Trelawney

Motsättningen som presenteras av ovan citat och övergripande i det empiriska materialet är att en ledare inte alltid kan vara inlyssnande och empatisk. Av det empiriska materialet verkar en ledare behöva inta en mer opersonlig roll när svåra beslut behöver fattas. Denna roll avsaknar de annars uppskattade beteendedragen hos en ledare och får stå ansvarig för impopulära beslut.

4.2.2 Ledarna berättar: vi är ett stöd för våra underordnade

Ett tema som kan identifieras i det empiriska materialet är att ledarna utövar sitt ledarskap genom att vara ett stöd för sina underordnade. Slughorn likt en majoritet av ledarna uttrycker hur han stödjer medarbetarna:

Och jag lyssnar inte bara på det man säger, utan också det som är mellan raderna och försöker tolka att ja, men förstår jag dig rätt är det det här du menar, eller har jag tolkat det fel liksom eller? - Slughorn

I ovan citat, vilket är delvis representativt för de andra ledarna, uttrycks återigen beteenden vilka kan hänvisas till att en ledare observerar känslor. Något som vi identifierat i citatet och det empiriska materialet vilket vi finner intressant är att Slughorn explicit uttrycker *det som är*

mellan raderna. I det empiriska materialet går att finna idén om att ledaren har förmågan att utläsa den underordnades uttalade önskemål.

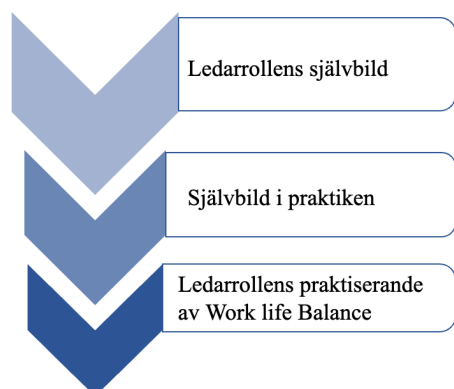
Sprout och Flitwick presenterar en annan aspekt av ledarskapsutövande:

Men men däremot så håller jag ju ihop vårt arbete. Jag är den som tar ut riktningen. Jag är den som berättar om målet, men jag berättar inte om vi ska komma dit. - Sprout

Jag själv har utvecklat mitt ledarskap och som jag ser ledare omkring mig utvecklas...så tror jag att vi går mot ett mjukare ledarskap, där man leder med, kring att man delegerar, ger ansvar, sätter liksom tydliga mål och kravställer, men man gör det på ett kanske rundare sätt än vad man gjorde förr och kanske inte...för alla att ifrågasätta även liksom ledarens ord eller chefens ord, så jag tror också att det finns en ömsesidig respekt i ledarskapet att man man förväntar sig som ledare att alla. Framför sin åsikt och sen så får bästa idén vinna snarare än att det är ledaren eller chefens ord. - Flitwick

Sprout och Flitwick likt andra ledare delar synsättet att en ledare visar vart som är riktningen och målet men inte berättar hur de underordnade ska ta sig dit. Vid en reflektion om varför flertalet ledare inte vill delegera en arbetsprocess till deras underordnade finner vi en potentiell förklaring i det empiriska materialet. I det empiriska materialet tydliggörs att samtliga *ledare* upplever detaljstyrning som dåligt ledarskap och något chefer, till skillnad från ledare, sysslar med. Utifrån den helgonistiska bilden av ledaren finns det belegg för att anta att ledarna inte vill associera sig med chefskapet och därmed vill tydliggöra att de tar avstånd för detaljstyrning.

4.3 Ledarens självbild och ledarskap: effekter på Work Life Balance



Följande delavsnitt avser att genom fem underrubriker avhandla effekterna på Work Life Balance som uppstår av ledarnas självbild och ledarskap. Delavsnittet behandlar huvudsakligen ledarnas inställning till Work Life Balance, Work Life Balance i en ledarroll och Work Life Balance för de underordnade.

4.3.1 Ledarna beskriver: inställningen till Work Life Balance

Det empiriska materialet presenterar att samtliga ledare adresserar Work Life Balance som viktigt. Ledarnas inställning kan sammanfattas som att individens mående bör prioriteras och att detta kan nås genom att skapa en balans i livet mellan arbete och privatliv. McGonagall beskriver hennes inställning till Work Life Balance enligt följande:

Kan man ha någon annan inställning än att man ska ha liksom en bra balans i livet? -

McGonagall

Hagrid och Flitwick beskriver ett ytterligare perspektiv på inställning till Work Life Balance:

Ja min ställning till det är att det finns sjukt mycket viktigare saker än jobb, det är en jätte

plågsam insikt. - Hagrid

Min inställning är väl någonstans, att det är bara ett jobb. Det är så it's not the end of the world om vi inte får ordning på det här mötet eller om den här KPI:n inte blev 0,2 bättre utan det finns

andra saker i livet också. - Flitwick

Av ovan citat går att identifiera att Hagrid och Flitwick uttrycker en distinktion mellan det privata livet och arbetslivet. Detta uttrycks genom *det är bara ett jobb* och *viktigare saker än jobb*, vilket indikerar att det finns ett liv som inte är i direkt relation till arbetet. Dock beskriver

Hagrid den insikten som *jätteplågsam* vilket skulle kunna anspela på att han tidigare i livet snarare haft inställningen till att arbetet är viktigare än privatlivet, alternativt att inställningen varit att privatlivet varit viktigare än arbetslivet men att prioriteringarna ändå fokuserats på arbetet.

Hagrid presenterar ett arbetsgivarperspektiv på Work Life Balance:

Hur ska vi kunna attrahera de bästa medarbetarna, den bästa kompetensen om de inte trivs och mår bra.... Ska vi tvinga dem till att prestera, det kommer ju inte gå... jag tror att det måste man nästan ha accepterat vid det här laget... - Hagrid

Ovan citat indikerar att Work Life Balance skulle kunna vara en faktor i att anses som en attraktiv arbetsgivare. Det vill säga att en organisation med en god implementerad Work Life Balance skulle kunna ha en fördel i att rekrytera de *bästa medarbetarna med den bästa kompetensen* i jämförelse med organisationer med sämre implementerad Work Life Balance. Detta skulle emellertid innebära att det finns en fördel för organisationer att de facto implementera Work Life Balance.

Slughorn beskriver en viss komplexitet av implementering av Work Life Balance:

Jag tycker att det är väldigt viktigt och inte liksom bara arbetstid i sig, alltså att man ska ha utan även det här att och det för mig finns det inte riktigt ett färdigt koncept. - Slughorn

Han uttrycker att Work Life Balance avsaknar ett *färdigt koncept* vilket vi tolkar som att Work Life Balance till viss mån är individanpassat. Det vill säga att vad som är Work Life Balance för en medarbetare kan uppfattas annorlunda av en annan. Detta kan vidare resultera i en komplexitet i att implementera konkreta åtgärder. Denna komplexitet illustreras vidare av Sprout:

Det är min inställning och...sen att försöka förklara för att den där balansen... det kan dels handla om någon som jobbar ihjäl sig, men de kan också handla en massa annat. - Sprout

Hon förklarar att det kan handla om *en massa annat*, vilket vi tolkar som andra faktorer i livet såsom familjesituation, bearbetning av tragiska händelser, skilsmässa, men även saker som ska

hinnas med i vardagen såsom frisörbesök eller träning. Denna tolkning styrks vidare av:

Det finns jättemånga småbarnsföräldrar... att...det funkar att ha barn, vilket är jätteviktigt för mig. - Lockhart

...det också jätteviktigt att jag själv kan lägga upp mitt arbete i krav så här. Nej, men jag ska gå och klippa mig, ja, men det gör jag på torsdag kl. 2. För sen kan jag jobba igen en timme på söndag kväll...- Lockhart

I citaten går det dels att urskilja att Lockharts inställning till Work Life Balance är att det behöver fungera att ha småbarn, och dels att det behöver finnas tid till att få ihop livspusslet med exempelvis en klipptid. Vi tolkar Lockhart som att hon anser att Work Life Balance till viss mån är förenligt med flexibilitet. Detta grundar vi i att han önskar kunna ta arbetstid till att göra privata ärenden för att sedan under sin privata tid ägna sig åt arbetet. Lockhart beskriver att denna flexibilitet exempelvis tar uttryck i att arbeta *igen en timme på söndag kväll*.

Ett sista perspektiv på Work Life Balance framförs av Sprout:

...är du en typ av chef som bryr dig lite lagom så är det är det nog lättare att ha work life balance... är det en typ av chef som bryr dig mycket, då är det en jätteutmaning. - Sprout

Hon beskriver skillnaden på hur enkelt eller svårt det är med Work Life Balance om man som chef bryr sig mer eller mindre. Sprout uttrycker att Work Life Balance är särskilt utmanande för en chef som *bryr sig mycket*, detta skulle kunna tolkas som att en chef som är investerad i sin roll möjligtvis till viss del även identifierar sig med sin roll. Detta skulle emellertid kunna innebära att den implicita linjen mellan arbetslivet och privatlivet suddas. Vidare kan detta vara en anledning till att ledare ofta arbetar mer än 40 timmar i veckan vilket i sin tur härleder till en bristande Work Life Balance inom ledarrollen.

4.3.2 *Ledarna* beskriver: så här mycket jobbar en ledare

Ett gemensamt tema i det empiriska materialet är att samtliga *ledare* arbetar mer än vad som kan anses normal arbetstid, det vill säga en 40-timmarsvecka.

Ja men 60-70 timmar nog. Då hade man gått ner... Och jag tyckte det var skitkul, fartblind. Ja, jag hade aldrig gjort om det igen.- Dumbledore

Baserat på det empiriska materialet kan vi urskilja att veckor med mer än 40 timmars arbete tillhör det normala för *ledarna*. *Ledarnas* arbetsbelastning beskrivs som normal arbetsbörda och reflekteras inte över. Vidare går detta att tolka som att det finns vissa oskrivna regler eller förväntningar på en ledare att arbeta mer än underordnade. Det empiriska materialet visar att några av *ledarna* upplever att de som ledare i princip alltid måste vara tillgängliga vilket kan vara en anledning till att förväntningarna på att en ledare arbetar mer än 40 timmar i veckan har uppstått. Dumbledore uttrycker att han *aldrig hade gjort om det igen* och att han *var fartblind*, detta kan tolkas som att det är svårt att i stunden avgöra om arbetsbelastningen är långsiktigt hållbar.

Trelawney uttrycker perspektivet av att för hög arbetsbelastning kan ses som ett missbruk:

...det finns ju vissa, man kan nästan säga att det är som en missbrukare... de har ingen stopp, alltså de bara kör och det där har jag sett på nära håll på företaget Gryffindor bland annat. Det gick inte bra alltså. Och jag har själv varit nära för en gång så att... det måste finnas en balans och det är viktigt att göra någonting annat och det är faktiskt så för tankeprocessen också. -

Trelawney

I ovan citat beskriver Trelawney hur vissa ledare förhåller sig till arbetet likt ett missbruk. Vi reflekterar över vad som kan tänkas vara innebörden av arbetet som missbruk och väljer att tolka detta som att en ledare likt en missbrukare kan få en kick av en hög arbetsbelastning. Vi reflekterar fortsatt om att kicken skulle kunna innefatta lön (pengar), makt eller alternativt bekräftelse från människor i din omgivning. I det empiriska materialet kan vi se att samtliga *ledare* konsekvent arbetar över vad som anses normal arbetstid, det vill säga 40 timmar i veckan. Det är emellertid rimligt att reflektera över om denna konsekvent höga arbetsbelastning *beror på* ett missbruk, eller *kan leda* till ett missbruk och om detta är en faktor till att skapa *övertidsmonstret*.

Till skillnad från ovanstående citat så uttrycker Trelawney att en ledares arbetsomfattning ibland upplevs som påfrestande eller nästan överväldigande:

Ja som det var när man var på företaget Ravenclaw, så gick första planet till Amsterdam 6. Då fick man gå upp halv 4, då grät jag innan jag gick och la mig, det var fruktansvärt. - Trelawney

Citatet kan tolkas som att det finns en viss påfrestning i de arbetsuppgifter eller den arbetsomfattning som innebär att vara ledare. I citatet kan vi urskilja att ledarrollen innefattar både fysisk och psykisk påfrestning. Dels kan ledarrollen innefatta en fysisk påfrestning med tidiga morgnar och lite sömn, dels verkar ledarrollen kunna innefatta en psykisk påfrestning där tårarna potentiellt ger uttryck för en inre stress.

McGonagall uttrycker följande om arbetstiderna för en ledare:

Så att det försökte jag tänka på. Jag drog ju ner på det för x antal år sedan. Alltså då bestämde man ju "nej nu så går jag hem senast..." även om det var övertid så ska jag gå hem. Jag ska ju inte sitta här... Det är inte att vara en bra förebild för medarbetarna heller. - McGonagall

Detta styrks av Slughorn och Hagrid som även de beskriver en komplexitet i att vara ledare och samtidigt en förebild inom Work Life Balance:

Framför allt det här. Vi pratar om life balance. Då är jag ingen direkt förebild, okej, Jag försöker vara det. - Slughorn

Ja, jag är ju, då gör jag ju inga förebild då eftersom jag har gått in i väggen flera gånger så är ju inte jag någon bra förebild. - Hagrid

I ovan citat och med ytterligare uppbackning från det empiriska materialet går det att urskilja att flertalet av ledarna inte ser sig själva som förebilder för sina underordnade inom specifikt Work Life Balance.

McGonagall uttrycker att hon tidigare bestämt sig för att lämna kontoret en specifik tid, även om denna fortfarande innebar övertid. I samtliga citat tycker vi oss kunna urskilja en längtan eller en

önskan om att som ledare kunna vara en förebild inom Work Life Balance, men att ledarna allt därefter ofta misslyckas med detta. Baserat på det empiriska materialet reflekterar vi över om denna motsättning kan vara delvis förankrad i ledarnas uppfattade förväntningar inom ledarrollen. Vi reflekterar vidare över om det kan finnas motsättningar i ledares upplevda förväntningar på ledarrollen och att som ledare vara en förebild inom Work Life Balance.

4.3.3 *Ledarna* beskriver: så implementerar vi Work Life Balance för oss själva

Utifrån det empiriska materialet går det att utläsa ett gemensamt tema när det kommer till hur ledarna arbetar med Work Life Balance för sig själva. Dessa teman är att ha en viss *frihet i arbetet* vilket bland annat innefattar att *ha tid till att träna*. En del av ledarna uppskattar friheten att kunna bestämma hur och när de ska arbeta, vilket illustreras med citatet nedan:

Med små barn så har man ju mycket mer inrutat arbetsliv, men så att det händer ju att man får sätta sig och jobba på kvällen sen igen liksom, eller att jag gör det för att få ihop det. -

Slughorn

Slughorn likt andra *ledare* uttrycker behovet av att ha en viss frihet i sitt arbete. De uttrycker att de exempelvis uppskattar om de kan gå tidigare en dag och arbeta mer en annan tid, på helgen eller veckan därpå. Vi ifrågasätter däremot om det verkligen kan påstås vara frihet att vara tvungen att arbeta mer veckan därpå eller till och med sätta sig på kvällar och arbeta om man behöver gå tidigare från jobbet en dag.

Slughorn likt flertalet andra *ledare* beskriver träning som en viktig aspekt i vad *ledarna* anser är Work Life Balance.

Jag brukar tänka så här, bara jag får gå på mina träningar träna 4 pass i veckan så är jag ganska nöjd liksom. - Slughorn

Trelawney uttrycker vikten av att vara utvilad:

...så försöker jag åka ut kvällen innan så att jag inte behöver gå upp kl. 4 och så för att slita mindre på kroppen så det är det personligt har jag liksom försökt att balansera upp framförallt

resor och det gör en väldigt stor skillnad, för det är väldigt skönt att komma fram utvilat liksom.

- Trelawney

Likt ovanstående citat som beskriver vikten av att prioritera träning, så beskriver Trelawney vikten av att vara utvilad. Här prioriterar *ledaren* sömn och att minska belastningen på kroppen. Trelawney gör tydligt upp en plan för hur hon ska åka kvällen innan istället för på morgonen vilket kan leda till minskad stress då hon inte behöver stressa upp tidigt på morgonen för att hinna. Detta kan även kopplas till ett tidigare citat av Trelawney där hon beskriver att det var fruktansvärt att behöva gå upp halv 4 på morgonen. Detta tolkar vi som att Trelawney har insett vad hon klarar av och inte, och har sedan planerat utifrån detta för att minska stress och öka välmåendet. Dock önskar vi vidare reflektera över vad denna anpassning gör med arbetslivskonflikten. Å ena sidan implementerar Trelawney åtgärder som främjar hälsa och välmående vilket har en positiv effekt på Work Life Balance. Å andra sidan uppstår en obalans där arbetet behöver ta upp en större del av livet än privatlivet och till viss del inkräktar på privatlivet.

I nedanstående citat uttrycker Hagrid svårigheterna med att prioritera Work Life balance:

Work life balance för mig själv är ju väl förmodligen längst ner på min prioriteringslista, så får man väl säga. - Hagrid

Utifrån citaten går det att tolka att Hagrid har svårt att implementera Work Life Balance i sin roll, vilket vi uppfattar vara ett övergripande tema bland ledarna.

För att analysera samtliga citat i detta avsnitt så kan vi se att det finns en avsaknad av konkreta åtgärder på Work Life Balance i ledarnas arbetsliv. Konkreta åtgärder skulle kunna vara att man stänger av sin arbetstelefon när man kommer hem eller att man inte skickar några mail efter arbetstid. Ett gemensamt tema är även att ledarna prioriterar mer sömn och träning. En viss avsaknad av disciplin av vad som ska stanna på jobbet och inte följa med till hemmet kan även utläsas från det empiriska materialet. Det finns ingen konkret plan om hur ledarna ska upprätthålla en balans i längden.

4.3.4 *Ledarna* beskriver: så jobbar vi med Work Life Balance för våra underordnade

Ett gemensamt tema som går att utläsa från det empiriska materialet är att *ledarna* arbetar med Work Life Balance för sina underordnade genom att kommunicera, lyssna, ha en öppen dialog, vara tydliga med målsättningar samt faktiska organisatoriska åtgärder. Hur *ledarna* använder sig av kommunikation och att lyssna på medarbetaren presenteras i följande citat:

Ja, men det handlar ju om en dialog med medarbetarna att checka hur folk mår och hur det funkar och vad man har för behov och framförallt liksom se signaler, till exempel på personer som börjar bli stressade. - Lupin

Ovanstående citat implicerar att *ledarna* pratar med sina medarbetare och lyssnar på dem för att säkerställa de underordnades balans mellan arbetslivet och privatlivet. I det empiriska materialet framgår även att *ledarna* investerar i medarbetarsamtal och veckomöten för att diskutera fördelning av arbetsuppgifter. Även Lockhart belyser vikten av att delegera arbetsuppgifter:

Jag är ju liksom inte inne i deras projekt och har koll på hur det är där, men jag ser ju deras beläggning i det här systemet. Men framförallt stämmer av, hur är det, hur går det, hur mycket har du, kan vi göra någonting? Jag pratade med en kollega igår som också har hamnat i en hel del interna grejer och då hon toppar både i projektet och det interna och då var det så här: Nej, men vänta här nu, det här funkar inte utan var detta kan du delegera... - Lockhart

Trelawney uttrycker en ytterligare åtgärd för att arbeta med Work Life Balance för de underordnade:

Att...hålla helg och att se till så att man inte blev för man gjorde det ganska mycket med med säljare är det ju så att man målsätter ju nästan allting och att också vara väldigt noga med att ta de här målen på allvar så att de inte blir omöjliga. - Trelawney

Trelawney uttrycker vikten av att sätta mål, men att det inte ska vara orealistiskt att nå dem. Hon inleder även med att uttrycka vikten av att de underordnade *håller helg* vilket vi tolkar som att

inte arbeta under helgen. Vidare tolkar vi att detta innebär att särskilja arbetsliv från privatlivet, vilket enligt Trelawney kan uppnås genom att som ledare inte sätta ouppnåeliga mål för de underordnade.

Flitwicks uttrycker följande om Work Life Balance för de underordnade:

...jag vill ju att mitt team ska ju absolut inte jobba mer än vad jag gör, så jag vill ju att vid då har vi liksom bestämt att arbetstider 40 timmar, då ska man jobba max 40 timmar. Klarar man att göra sitt jobb på mindre än 40 timmar; grattis för då kan man göra annat med sitt liv än och jobba... - Flitwick

Istället för att medarbetarna ska arbeta tills de är klara så uttrycker Flitwick att de underordnade inte ska arbeta mer än 40 timmar i veckan. Flitwick adderar en ny aspekt till det empiriska materialet genom att uttrycka att om de underordnade färdigställer arbetsuppgifterna innan de uppnått 40-timmars arbetsvecka så kan de *göra annat med sitt liv än att jobba*. Här tolkar vi citatet som att vikten ligger på att hålla sig inom arbetstiden och att arbetsuppgifterna inte ska kräva mer tid än vad som är bestämt. Åtgärden på en bättre implementerad Work Life Balance för medarbetarna blir då att arbetet baseras på timmarna, det vill säga att det inte ska krävas att arbeta övertid för att hinna klart med arbetet, utan det är möjligt att till och med slutföra arbetsuppgifterna inom en 40-timmarsvecka.

Ett ytterligare tema som kan urskiljas i det empiriska materialet relaterat till *ledarnas* arbete med Work Life Balance gentemot deras underordnade är *inkänning*. *Ledarna* beskriver inkänning som en åtgärd för att uppnå Work Life Balance, genom en etablerad relation med de underordnande menar *ledarna* kunna känna igen stress hos de underordnande:

...man kan känna av liksom rummet och man kan känna stämningar man kan känna om någon är stressad eller så som oftast kanske inte sägs sig rakt ut. - Hagrid

Jag kan inte säga att det finns någon policy eller det finns något liksom utarbetat så utan jag tror att det ligger i vår ledarstil här, att alla vet att det finns en väldigt stor och kanske också lite framförallt för att jag är ganska öppen med min bakgrund och min historia att jag har gjort

detta liksom 3 varv in i väggen. Jag vet precis vad det innebär. Att inte ha någon bra Work Life Balance liksom. - Hagrid

I ovan citat uttrycker Hagrid att han som *ledare* känner in medarbetarnas sinnesstämning för att kunna identifiera stress och komplettera det som inte sägs uttryckligen av de underordnade. Han tillägger i det andra citatet att Work Life Balance ingår i företagets ledarstil. Vi tolkar även det empiriska materialet som att öppenhet om *ledarens* bakgrund inom utbrändhet medför en företagsmiljö där det finns en acceptans gentemot individens välmående och därtill en acceptans till Work Life Balance.

Slughorn uttrycker även att ledarskap innebär att individanpassa Work Life Balance efter den underordnade:

För att jag märker att en del medarbetare tycker att det är väldigt stressande om de inte får kolla sin mejl på kvällen. Medan andra tycker att jag vill absolut inte ha jobbtelefon med mig på kvällen så att man behöver hitta formerna mitt tankesätt så behöver man hitta en form där man tycker det fungerar bra. - Slughorn

I ovan citat använder Slughorn verbet *märker* vilket indikerar att han är inkännande av de underordnades sinnesstämning relaterad till Work Life Balance. Vidare uttrycker han att olika individer kan ha olika inställning till vad som är Work Life Balance. Detta underbygger Slughorn med att vissa blir stressade av att jobba på kvällen medan andra blir stressade av att inte få göra det. Vi resonerar att vara vaksam över sin arbetsmail, även i privatlivet kan resultera i att arbetslivet beblandas med privatlivet, och att linjen mellan arbetsliv och privatliv riskeras att suddas ut. Sedermera ställer vi oss även kritiska till att en ledare kan *märka* hur de underordnade upplever stress och att denna idé härstammar från den helgonistiska synen på en ledare.

Slutligen uttrycker sig Dumbledore enligt följande om Work Life Balance:

För vet du vad det har jag varit med om pågående och sett kollegor i min närhet, både som rapporterat till mig och som har att peers som det gått in i väggen va. Du ser ingenting du märker ingenting innan va? Fruktansvärt. Så så det jag tog mer, vet du vad på tal om framtidens

chefer? Det är någonting som man ska ha koll på. Hur mår folk i gänget här och organisationen? - Dumbledore

I ovan citat nämner Dumbledore en aspekt som inte tidigare lyfts i det empiriska materialet. Han uttrycker *du ser ingenting, du märker ingenting innan* och refererar till utbrändhet. Dumbledore är emellertid den enda *ledaren* som erkänner att utbrändhet ibland kommer plötsligt och att det kan vara svårt att som utomstående identifiera. Detta bidrar med en meningsfull insikt till analysen. Som tidigare identifierat i kapitlet använder sig flertalet *ledare* av metoder som att *känna in*, och *lyssna* för att kunna uppnå Work Life Balance på arbetsplatsen. Dock är det möjligt att reflektera över om att känna in och lyssna verkligen kan kategoriseras som åtgärder för att uppnå Work Life Balance.

4.3.5 *Ledarna* beskriver: så har Work Life Balance förändrats

När vi frågar *ledarna* om deras tankar om Work Life Balance utifrån en tidslinje, det vill säga hur synen har förändrats respektive hur den kan tänkas komma att förändras är det möjligt att utifrån det empiriska materialet identifiera följande: den tidigare inställningen till Work Life Balance är utdaterad, den nya generationen ser Work Life Balance som en nödvändighet, och Work Life Balance har inverkan på arbetsplatsens attraktivitet.

Ni är de[n] första [generationen] som inte kommer känna så...inte de kraven och förväntningar...som vi kände...På en modern arbetsplats idag så skulle jag säga att jag blir jätteförvånad om man inte tycker att det är en bra idé att... Att ha en bra worklife balance.... Jag vet inte hur man inte ska kunna se det liksom. - Hagrid

I ovan citat går det att urskilja att Hagrid reflekterar över en förändring av attityd gentemot Work Life Balance som medföljt den nya generationen. Hagrid reflekterar över arbetstagarens förväntningar på dennes egen prestation, och konstaterar att förväntningarna varit annorlunda för tidigare generationer jämfört med dagens generation. Vidare uttrycker han att den nya generationen kan komma att vara den första generationen som inte upplever samma krav och förväntningar på dennes egna prestation i arbetslivet. Yttermera uttrycker han en förvåning om moderna arbetsplatser inte ser Work Life Balance som en *bra idé*.

Utifrån ovan citat gör även vi en tolkning att Hagrid har en positiv inställning till implementering av Work Life Balance på arbetsplatser. Vi tolkar att han menar att den nya generationen tagit lärdom av föregående generationer och att Work Life Balance till viss mån uppstått som ett svar på tidigare generationers attityd till arbete.

Även Dumbledore uttrycker att Work Life Balance har förändrats mot det bättre:

Jo, men det har ju förändras oerhört mycket för det är bättre...den här machostilen; du ska jobba dag och natt och "pam pam pam" representera och dricka groggar och uppe hela natten och jobba och till att nu alltså nu ska du sköta dig, va? Man har förstått att en sund själ och en sund kropp är enormt mycket bättre. - Dumbledore

Hagrid nämnde ovan att tidigare generationer upplevt krav och förväntningar i arbetslivet som den nya generationen nog inte kommer att uppleva. I ovan citat sätter Dumbledore ord på några av dessa förväntningar. Han beskriver beteenden som att jobba dag och natt, representera, och konsumera alkohol som en del av machostilen. När Dumbledore beskriver machostilen, tolkar vi det som att machostilen var en förväntan som fanns på ledarskapet, och att denne förväntan emellertid gjorde ett avtryck på Work Life Balance inom ledarrollen. Dumbledore beskriver likt Hagrid en förändring inom inställningen till Work Life Balance. Dumbledore uttrycker att dagens generation förväntar sig att ledare ska *sköta sig* och förtydligar detta med att konstatera att machostilen blivit ersatt med att istället fokusera på en sund själ och sund kropp. Detta tolkar vi som att inställningen idag förändrats till att det är mer fördelaktigt för arbetsgivare att bevara arbetstagarnas psykiska hälsa.

En ytterligare aspekt på Work Life Balance som presenterats i det empiriska materialet är relationen mellan ett företags attraktivitet på arbetsmarknaden och dess implementering av Work Life Balance:

Nej, men det tror jag förändras ganska mycket alltså... man diskuterade inte så mycket sånt här för 20, 30 år sedan liksom. Det var ju mer liksom du har en uppgift att göra och det handlar ju också om liksom att vara attraktiv som arbetsgivare att man jobbar med de här frågorna. Att...

man som medarbetare känner att man liksom att det finns en arbetsgivare som diskuterar. -

McGonagall

Jättemycket skulle jag säga, det är ju nästan det vi får mest frågor om ni rekryterar att liksom hur många timmar per vecka jobbar jag, hur kan jag vara ledig? - Lockhart

Jag tror just det här att leda, ledardelen,... är i förändring för det vi kan se.... Trenden är ju att många yngre vill inte bli chefer. - Slughorn

I ovan citat är det möjligt att identifiera att Work Life Balance inte endast är en fråga om att säkerställa välmåendet för dem på arbetsplatsen, utan det är även en fråga om *attraktivitet* hos en arbetsgivare. McGonagall uttrycker detta genom att belysa att om en arbetsgivare vill vara attraktiv gäller det att arbetsgivaren arbetar med frågor relaterade till Work Life Balance. Detta styrks fortsatt av Lockhart som uttrycker att Work Life Balance är ett av de ämnen som efterfrågas mest vid rekrytering. Slughorn adderar ytterligare ett perspektiv genom att nämna: *yngre vill inte bli chefer*. Hagrid och Dumbledore beskriver en förändring av den nya generationens inställning på arbete, den nya generationen har nya förväntningar på Work Life Balance.

5. Diskussion

I följande avsnitt diskuteras våra empiriska fynd i relation till befintlig teori. Med hjälp av teoretiska koncept och metaforer kan de empiriska fynden bli mer begripliga och bidra med ökad förståelse om ledarens självbild, ledarskap och Work Life Balance. Inledningsvis förs en diskussion om intervjupersonerna som ledare, vidare diskuteras ledarens självbild, ledarens Work Life Balance och effekten på Work Life Balance.

Du - vår reflekterande läsare, funderar potentiellt över hur det kommer sig att vi benämner studiens respondenter som *ledare*. Detta är en giltig invändning - hur kan vi göra antagandet att studiens respondenter de facto är ledare och inte enbart chefer. Med sanningen i behåll kan vi konstatera att baserat på studiens limiterade empiriska material och dess ansats kan det inte med säkerhet fastställas om respondenterna är ledare. Ledarskapet är både komplext och till viss del svårdefinierat eftersom ett tydligt ledarskaps-fenomen saknas (Yukl, 1989). Visserligen rymmer begreppet ledarskap en bred variation av definitioner, enligt Bass (1981) finns nästan lika många definitioner som forskare inom området, och det empiriska materialet rymmer sannolikt belägg för att respondenterna kan definieras som ledare såväl som inte. Vi ämnar dock att lämna det osagt. Motivet till att benämna respondenterna som *ledare* grundas i ett taktiskt val, ordvalet *ledare* representerar respondenternas självbild. I det empiriska materialet finner vi stöd för bilden av *ledare som helgon*, vilken således präglar och lämnar avtryck på ledarens självbild. Benämningen *ledare som helgon* utgör en central del av studien och bidrar med meningsfulla insikter därtill. Mot den bakgrunden kan benämningen av respondenterna som *ledare* belysa diskrepansen mellan *ledare som helgon* och chefsrollen och bidra till vidare reflektion om ledare som fenomen.

5.1 Ledarens självbild: sprungen ur förväntansförväntan

5.1.1 Den glorifierade ledarrollen

Vår avsikt med analysens första delkapitel var att utifrån *ledares* egna uppfattning av ledarrollen undersöka *ledarens självbild*. Vårt empiriska material redovisade fynd som att ledarna beskriver ledarrollen i grandiosa ordalag. Analysen redovisade bland annat att en ledare besitter särskilda

egenskaper och kompetenser. Detta överensstämmer med befintlig teori där bland andra Alvesson (2013) beskriver att “bud på egenskaper” ofta är det som används för att urskilja en ledare (Alvesson, 2013. s.154). En sådan egenskap är i enlighet med Alvesson (2013), exempelvis kunskap om branschen, utifrån vår egen tolkning är det denna egenskap som i det empiriska materialet hänvisas till som *kompetenser*.

Vår analys ger även följande: Bilden av ledarrollen målas upp som ett abstrakt konstverk där ingen av *ledarna* kan sätta fingret på vad en ledare är men där den samrådande inställningen till ledarrollen enbart är positiv. I det empiriska materialet beskrivs en ledare endast i positiva ordalag vilket överensstämmer med Alvessons (2013) observationer och romantiserandet av ledarskap (Meindl et al., 1985). Alvesson (2013) observerar att listan på ledaregenskaper uteslutande består av positiva sådana, detta fenomen väljer vi att benämna utifrån Alvesson och Spicers (2012) koncept *ledare som helgon*. Med utgångspunkt i analysen har vi kunnat urskilja att förväntningar på en ledare särskiljer sig från förväntningarna på en chef.

I analysen framkommer att en bra ledare är inkännande och empatisk, denne observerar känslor och intar en position som omtänksam lyssnare. Detta fenomen kan delvis förstås med Alvesson och Spicers (2012) metafor *ledare som pseudopsykiatriker*. Alvesson och Spicer (2012) förklarar ledare som pseudopsykiatriker som en ledare som noga observerar beteenden, emotionell status och latent problem som människor kan tänkas känna. Sedermera återfinns stöd i det empiriska materialet för att ledarna även handlar i likhet med en pseudopsykiatriker i praktiken: inlyssnande och empatisk är nyckelord (Alvesson & Spicer, 2012). Vi kan vidare identifiera att ledarna som en del av sitt ledarskap lyssnar in och tror sig kunna känna deras underordnades behov, likt hur de beskriver ett gott ledarskap.

Analysen presenterar även att en ledare är en förebild, antingen behöver du som ledare *bli* en förebild eller så *är* en ledare en förebild i sin natur. I analysen presenteras att *vara en förebild* till viss del är likställt med att föregå med gott exempel för de underordnade. Detta fenomen kan delvis teoretiskt förklaras genom *leading by example*. Hermalin (1998) redogör att en metod för att övertyga följare att följa är att som ledare sätta ett exempel. Innebörden av att sätta ett exempel innebär sedermera att på ett övertygande sätt signalera informationen till sina följare även om detta innebär obehag för ledaren (Hermalin, 1998).

Ett intressant fynd är att ledarna generellt ser sig själva som förebilder för sina underordnade förutom specifikt inom Work Life Balance. Inom Work Life Balance finns en

motsättning, ledarna förespråkar att de underordnade ska arbeta 40-timmars veckor medan de själva arbetar (betydligt) mer än vad som anses vara normal arbetstid. Vi kan även identifiera att det finns en förväntan på att en ledare ska arbeta mer än en underordnad. Detta fenomen benämns i det empiriska materialet som *the name of the game* och är något som samtliga ledare införstår sig med utan vidare reflektion.

5.1.2 Den föraktade chefsrollen

Av det empiriska materialet förklaras chefsrollen som simpel och konkret i sin natur, limiterad till administrativa uppgifter och personalansvar. Detta kan anses förenligt med Alvesson och Spicer (2012) som beskriver chefsrollen som praktiskt studerande, inkluderande av planering, koordinering och kontroll. Enligt Alvesson och Spicer (2012) arbetar chefsrollen med byråkratin. Detta saknar dock vår studie empiriskt stöd för. Vår analys saknar motivering för att diskrepansen mellan ledarrollen och chefsrollen skulle bero på att en chef arbetar byråkratiskt. *Ledarna* beskriver ledarrollen som associerad till att ta ut en riktning. Vår tolkning är att riktningen är associerad till de organisatoriska målen, vilket är förankrat med byråkratin.

Grundat i chefens befogenheter och den underordnades arbetstagaransvar följer den underordnade chefens direktiv. En chef får således inte följare för att en underordnad väljer att följa, utan för att en chef med sina befogenheter utövar makt över den underordnande (Raven, 1993).

Dessa egenskaper och beteenden som i det empiriska materialet identifieras med chefsrollen kan även associeras till det som ledarna refererar till som dåligt ledarskap. Ett fynd i det empiriska materialet är att samtliga ledare beskriver detaljstyrning som ett specifikt negativt beteende i en ledarroll. I det empiriska materialet framgår att detaljstyrning inte tillhör ledarrollen, utan tillhör chefsrollen. Detta fenomen skulle delvis kunna förklaras genom detaljstyrningens teoretiskt dåliga klang. Alvesson och Sveningsson (2003) beskriver denna negativa klang som delvis grundad i ledarskapsdiskursen. Egen positionering antas ofta som en bra position medan detaljstyrning antas som en dålig position, där en bra position innefattar att vara en ledare och detaljstyrning refereras till dåligt chefskap (Alvesson & Sveningsson, 2003).

Av det empiriska materialet framgår att ledarna ibland finner behov att åsidosätta empati för att kunna fatta tuffa beslut. För att kunna upprätthålla självbilden av ledarrollen, intar ledarna

temporärt en chefsroll och åsidosätter beteenden förknippade med ledare som en pseudopsykiatriker (Alvesson & Spicer, 2012).

5.1.3 Det verkligt intressanta

Det signifikant intressanta fyndet i analysen är att en ledare inte verkar kunna fatta tuffa beslut. När ledarna behöver fatta tuffa beslut eller managera på ett sätt som kan anses impopulärt kliver ledarna ut ur ledarrollen och intar en chefsroll. Den helgonistiska bilden av ledarrollen som återfinns bland ledarna rymmer inte impopularitet, därav blir chefsrollen en syndabock för de negativa aspekterna som medkommer att leda människor, oavsett om det rör sig om ledarskap eller chefskap. Alvesson och Spicer (2012) beskriver detta fenomen som att människor är allt mer lättvindiga att beskriva och uppleva sig själv som ledare snarare än en chef. Denna negativa association till chefsrollen väljer vi att metaforiskt benämna som *chef som syndabock*. Metaforen avser att reflektera hur *chefen* blir måltavlan för allt som inte ryms inom den glorifierade bilden av en ledare. För att den helgonistiska bilden av en ledare ska upprätthållas får chefen stå syndabock för det negativa som medkommer med att managera människor. En ledare skyddar sin titel genom att vid impopulärt beslutsfattande inta en chefsroll och låta *chefen* stå som ensam ansvarig.

Vid en vidare reflektion resonerar vi att detta till stor del utgör kärnan för ledares självbild. Ledarrollens självbild är i första led uppbyggd på ett antal förväntningar på deras eget ledarskap vilka återfinns i nidbilden av en ledare som helgon. Ledarrollens självbild är i andra led uppbyggd på förväntansförväntan.

Ledarrollens självbild är **i första led** uppbyggd av *ledarnas* förväntningar på ledarrollen. Förväntningarna kan resoneras härstamma från *ledarnas* egen uppfattning av vad en ledare är. Samhällsnormer och nidbilden av ledare verkar komplext och kan tänkas skapa förväntningar hos ledaren. Ett empiriskt exempel på fenomenet är arbetsbelastning i relation till ledarrollen. Vår analys presenterar lön som en orsak till att en ledare arbetar mer än en underordnad. Detta tolkar vi som en förväntan på ledarrollen snarare än ett rimligt antagande. Vi resonerar att en ledares lön är högre än en underordnads eftersom rollen kräver en särskild kompetens och ett ansvarstagande, vilket naturligt kompenseras för. Detta behöver emellertid inte naturligt medföra fler arbetstimmar. Därmed ställer vi oss kritiska till att en hög lön per se genererar en ökad

arbetsbelastning. Vi resonerar att en ledare de facto arbetar mer för att de i viss mån förväntar sig att de ska arbeta mer för att förtjäna sin lön. Fenomenet kan delvis förstås genom implicit ledarskap (Van Gils et al., 2009). Ledaren har en förutfattad bild av vilka beteenden som en ledare har och ändrar sitt ledarskap för att det bättre ska överensstämma med bilden (Van Gils et al., 2009). En ledare arbetar såldes över normal arbetstid för att dennes ledarskap bättre ska överensstämma med bilden av ledarrollen.

Ledarrollens självbild är **i andra led** uppbyggt av förväntansförväntan på ledarrollen. Våra empiriska fynd har lett oss till den potentiella kärnan av ledarskapets självbild - förväntningar. Vidare reflekterar vi över var dessa förväntningar härstammar från, lättvindigt vänder sig tankarna mot normer och sociala strukturer vilka infekterar ledardiskursen, men vi finner en om något mer intressant aspekt - förväntansförväntan. Vårt resonemang lyder enligt följande: en ledare agerar utifrån hur en ledare förväntar sig att denne ska uppträda. Dessa förväntningar är inte explicit uttryckt som en del av ledarrollen, utan förväntningarna etableras i ledarens periferi och genomsyrar därigenom ledarens självbild. Förväntningarna som cirkulerar i ledarens periferi insamlas från ledarens förväntan på förväntan. Det vill säga, ledarens självbild av denne som ett helgon, kan exempelvis vara uppbyggd av vad en ledare förväntar sig att en underordnad förväntar sig av ledarens ledarskap, eller förväntningar på samhällets förväntningar på ledarskap. Detta fenomen beskriver vi i likhet med den tyske sociologen Luhmann (1984) som en förväntansförväntan. Vår diskussion leder oss således till en uppfattning av att en ledares självbild är till viss del präglad av förväntansförväntan.

5.2 Ledarens Work Life Balance: sprungen ur förväntansförväntan

I vår analys av det empiriska materialet finner vi en väsentlig skillnad mellan hur *ledarna* arbetar med Work Life Balance för sina underordnade och hur de arbetar med deras egen Work Life Balance.

Ledarna använder två arbetssätt för att säkerställa Work Life Balance för de underordnade, den ena är att likna med ledare som psykoseudopsykiatriker och inkluderar att ledaren kan känna in och märka av stress hos den underordnade. Det andra arbetssättet består av mer konkreta åtgärder som att inte arbeta på helgen samt delegera och omdelegera arbetet mellan de underordnade.

Ledarna beskriver deras åtgärder för sin egen Work Life Balance som flexibilitet i arbetslivet vilket skapar möjlighet för träning och familj. Detta är delvis förenligt med Latham (2006, citerad i Khan King & Agha, 2013) som erbjuder en bred definition av Work Life Balance vilken bland annat innefattar hälsa och välmående och barnomsorg. Idén om flexibilitet som en del av Work Life Balance återfinns i bland andra Taylor (2005, citerad i Khan King & Agha, 2013) som anser att flexibla arbetsscheman inkluderas inom ramen för Work Life Balance. Dock resonerar bland andra Hanson et al. (2006) att det uppstår en konflikt när det privata livet och arbetslivet stör varandra, med våra egna ord: inkräktar på varandras område. Frone et al. (1992) redogör för att spillover kan resultera i försämrad livskvalitet som en konsekvens av att antingen arbetslivet eller privatlivet försämras. Resonemanget styrks även av Greenhaus et al. (1997), Wayne et al. (2004) och Kozzek och Ozeki (1998) som anser att en dåligt implementerad Work Life Balance med spillover ger effekter av minskad arbetsprestation, lägre arbetstillfredsställelse och ökad frånvaro.

Emellertid ställer vi oss kritiska till inställningen att flexibilitet är direkt relaterat till Work Life Balance. Vi resonerar att prioritering av flexibilitet i arbetslivet potentiellt skulle kunna ge motsatt effekt och en negativ inverkan på Work Life Balance. Detta resonemang underbyggs av att flexibilitet i arbetslivet kan riskera spillover där livskvaliteten kan komma att bli lidande till följd av obalans och överlappning mellan arbetsliv och privatliv (Frone et al., 1992). Vår analys ger att ledarna saknar konkreta åtgärder för att bibehålla distinktionen mellan arbetslivet och privatlivet och minska riskerna för spillover (Hanson et al., 2006).

I vår analys kan vi utläsa att ledarna prioriterar, eller tror sig prioritera, de underordnades Work Life Balance framför deras egen Work Life Balance. För de underordnade arbetar ledarna med ett fåtal konkreta åtgärder men den primära åtgärden som vidtas är samtal med de underordnade. Ledarna har en självbild av att de kan känna av stress och påfrestningar hos de underordnade och att de utefter dessa intuitioner ska kunna vidta åtgärder för att främja Work Life Balance. Vi ställer oss kritiska till denna helgonistiska idé om att ledare de facto besitter den pseudopsykiatriska förmåga att känna vad en underordnad behöver. Således reflekterar vi över vad denna övertro grundar sig i. Vi resonerar att denna idé delvis härstammar från rädslan att upplevas som en chef.

I det empiriska materialet finner vi att ledarna nästintill inte vill vidröra vid detaljstyrning och med rädslan i ryggen vågar de inte implementera faktiska konkreta åtgärder för att bibehålla

Work Life Balance. Ledarna vill krampaktigt hålla fast ledare som helgon och vågar inte riskera att bli sedd som en chef. Istället resonerar ledarna att olika underordnade tycker att olika saker bidrar till Work Life Balance. Vi motsätter oss detta resonemang och hänvisar istället till vikten av en tydlig distinktion mellan arbetsliv och privatliv för att motverka spillover (Hanson et al., 2006; Frone et al., 1992)

En annan potentiell orsak till ledares motstridighet till konkreta åtgärder för Work Life Balance skulle kunna vara grundad i en inre konflikt i ledaren. Av det empiriska materialet framgår att samtliga ledare finner Work Life Balance viktigt, kanske till och med *jätte viktigt*. Trots detta implementerar ledarna inte Work Life Balance i sin egen position. Vi resonerar att ledarna möjligtvis befinner sig i en inre konflikt mellan olika förväntningar. Å ena sidan tycker den yngre generationen att Work Life Balance är en nödvändighet och arbetsgivaren önskar att attrahera den nya generationen (Leslie et al., 2021). Å andra sidan konflikterar Work Life Balance med ledarens självbild.

Vi söker vidare efter kärnan till konflikten mellan ledarens självbild och Work Life Balance och återvänder till förväntningarna. Vi resonerar likt tidigare, att ledarnas abnormala arbetstider är en effekt av förväntningar på ledarskap som ryms inom ledarens självbild, snarare än faktisk arbetsbelastning. Ledarna beskriver hur de delegerar arbete mellan deras underordnade och främjar att de ska hålla helg. Vi ställer oss kritiska till att ledare inte har möjlighet att i större utsträckning delegera arbete och förlänga deadlines för att kunna *hålla helg*. Vi resonerar att beteendet snarare grundas i återigen - förväntningar. Vi har utifrån det empiriska materialet konstaterat att *ledarnas* förväntningar på ledarrollen innefattar abnormala arbetstider som en del av *the name of the game*.

Följaktligen ämnar vi att addera ett ytterligare perspektiv på dessa förväntningar - förväntansförväntan. Vi resonerar att ledarnas förväntan på arbetstid och arbetsbelastning grundas i en förväntan på förväntningar från underordnade. Följaktligen förväntar sig ledare att de ska arbeta mer än en underordnad, på samma sätt förväntar sig de underordnade att ledare ska arbeta mer. Ledarna måste då också förvänta sig att de underordnade förväntar sig att de ska arbeta mer, på samma sätt som de underordnade måste förvänta sig att ledarna förväntar sig att arbeta mer (Luhmann, 1984). Det finns alltså ett komplext samspel mellan förväntningarna som ledarna har på sin arbetstid och på de förväntningar som de underordnade har på ledarnas arbetstid. Syftet med att applicera förväntansförväntan på en ledares arbetstid är att belysa att

ledarrollens självbild som ett övertidsmonster till viss del kan vara grundad i förväntningar som möjligtvis inte finns.

5.3 Effekten på Work Life Balance: sprungen ur förväntansförväntans

Vi har ovan konstaterat i första led att:

- Ledarens självbild till viss del präglas av förväntansförväntan

I andra led har vi konstaterat att:

- Ledarens självbild bidrar till en förväntansförväntan inom Work Life Balance för ledaren

I följande diskussionsavsnitt ämnar vi att knyta samman dessa led och presentera följande diskurs: förväntansförväntan präglar ledarens självbild vilket i sin tur även präglar ledarens Work Life Balance vilket ger ett antal effekter.

Ledarna har en delad uppfattning om att en ledare *är* och *bör* vara en förebild för sina medarbetare. Vi resonerar att den glorifierade bilden av en ledare (ledare som helgon) genererar i att ledaren har en förväntan på sitt eget ledarskap att föregå med gott exempel. Denna förväntan grundas emellertid på en förväntan från ledaren att den underordnade förväntar sig att ledaren ska föregå med gott exempel. Hermalin (1998) och Potters et al. (2007) redogör för att om en ledare ska få följare att följa behöver ledaren övertyga följaren att göra så. För att övertyga följarna bör ledare sätta ett exempel, det vill säga utöva ett önskat beteende som följaren kan ta efter. Vidare presenterar Yaffe och Kark (2011) evidens på att om ledaren agerar som en förebild så har dennes OCB (organizational citizenship behavior) en direkt inverkan på den underordnades OCB. Vårt empiriska material presenterar att *ledarna* inte ser sig själva som förebilder inom Work Life Balance, vilket även vår analys och diskussion kan styrka.

Vår analys visar att det finns en motsättning i dels: att ledarna övergripande ser sig själva som förebilder med undantag för Work Life Balance. Dels: i hur ledarna önskar att deras underordnades Work Life Balance bör vara och hur *ledarna* arbetar med deras egen Work Life Balance. Samtliga *ledare* anser att Work Life Balance är viktigt, eller *jätteviktigt*, men agerar uppreparande i motsats till detta.

För att övertyga en underordnad att agera enligt ett önskat beteende är det av stor väsentlighet att ledaren sätter ett exempel som de underordnade kan ta efter (Hermalin, 1998; Potters et al. 2007). Med andra ord resonerar vi att ett av de mest effektiva sätten att de facto implementera Work Life Balance på en arbetsplats är att som ledare sätta ett exempel och agera i likhet med en förebild. Koch och Binnewies (2015) redogör för att om en överordnad har en tydlig uppdelning mellan arbetslivet och privatlivet blir det naturliga utfallet att den underordnade tar efter beteendet. Därtill resonerar vi att ledarens självbild sprungen ur förväntansförväntan riskerar att skada de underordnades Work Life Balance. Detta beror på att ledarens självbild, utifrån vår analys, tydligt präglar deras implementering av Work Life Balance för dem själva, vilket sätter ett dåligt exempel för deras underordnade och skapar en motsättning hos den underordnade om den ska lyssna på *chefen* eller följa ledaren.

Slutligen presenterar vårt empiriska material att framtiden erbjuder en förändring inom Work Life Balance. Analysen presenterar att den *nya* generationen ser Work Life Balance inom en organisation som attraktivt. Work Life Balance beskrivs exempelvis som ett av de ämnen som arbetsgivare får mest frågor om under rekryteringsprocessen. Detta fenomen kan förstås av bland andra Leslie et al. (2021) som redogör för att den nya generationen (generation Z) prioriterar Work Life Balance till den grad att det är avgörande för valet av arbetsgivare. Generation Z anser att deras privatliv är lika viktigt som arbetslivet, och att lön prioriteras sekundärt i förhållande till arbetsbekvämlighet (Leslie et al., 2021). Vidare presenterar Hedriana et al (2023) att den yngre generationen (generation Z) ser Work Life Balance som en direkt nödvändighet för att arbetsgivaren ska anses relevant.

När vi tar med vetskapen om den nya generationens förväntningar och applicerar detta på vår analys, blir det plötsligt mer begripligt vad *yngre vill inte bli chefer* innebär. Vi resonerar att *yngre vill inte bli chefer* är ett naturligt resultat av den nya generationens förväntningar på Work Life Balance. Det empiriska materialet ger att ledarrollen länge varit förknippad med att *jobba dag och natt*. Det är möjligt att vidare reflektera över om denna bild om ledarskap är förlegad eller om enbart vissa delar är det. Detta begrundas i att det empiriska materialet visar att ledarna de facto arbetar mer än vad som anses vara normal arbetstid. Det faller sig emellertid naturligt att unga inte vill bli ledare om ledarrollen än idag förknippas med en arbetsstil som inte är förenlig med den nya generationens förväntningar på Work Life Balance.

Sammanfattningsvis kan vi utläsa en förändring i inställningen till Work Life Balance,

den nya generationen ställer högre krav på arbetsgivaren inom Work Life Balance. Vidare utläser vi att det finns en önskan bland *ledarna* att implementera Work Life Balance i deras underordnades arbetssituation men inte nödvändigtvis i sin egen eftersom det uppstår en konflikt med ledarens självbild. Utfallet blir att ledaren har en övertro på arbetsplatsens Work Life Balance, dels på grund av att den underordnade tar efter ledarens beteende och dels för att ledaren har en övertro på sin förmåga att förutspå den underordnades behov vilket ersätter konkreta övergripande åtgärder. Vi efterlämnas med intrycket att det skett liten till ingen förändring inom synen på Work Life Balance i ledarrollen och vi lämnas utan framtidsvision för hur ledares Work Life Balance kommer att förbättras.

6. Avslutande kommentarer

6.1 Vår slutsats: självbilden influerar Work Life Balance

Med utgångspunkt i vår analys har vi funnit att *ledarna* har förväntningar på ledarrollen som tas i uttryck i två led: det första ledet ger att *ledarna* har egna förväntningar på ledarrollen, det andra ledet ger att *ledarnas* förväntningar på ledarrollen präglas av förväntansförväntan. Vår analys visar att *ledarnas* förväntningar på ledarrollen influerar *ledarnas* självbild vilket kan illustreras genom att förväntningarna svävar i självbildens periferi och därmed influerar ledarens sätt att se på sin roll.

Vår analys leder oss till slutsatsen att *ledarnas* självbild delvis präglas av förväntningar på ledaren som ett helgon. Vi har kunnat urskilja ett etablerat motstånd i att vara chef eftersom chefsrollen till viss mån blir en syndabock för allt det som inte ryms inom ramen för den glorifierade bilden av en ledare.

Den helgonistiska självbilden är starkt förknippad med att en ledare *är*, och *bör* vara, en förebild men inom Work Life Balance uppstår motsättningar. För att vara en förebild för sina underordnade borde *ledarna* utifrån teorin implementera åtgärder för att bibehålla distinktionen mellan privatliv och arbetsliv. Vi kan dock konstatera att *ledarna* inte implementerat någon sådan åtgärd. Vår slutsats är således att *ledarnas* förväntningar på ledarrollen är motstridig med en implementering av Work Life Balance. Utfallet blir att Work Life Balance inom ledarrollen uteblir, därmed kan vi konstatera att förväntningar influerar ledarrollens självbild till den grad att *ledarnas* egen inställning till Work Life Balance förbises.

6.2 Studiens implikationer: våra upptäckter

6.2.1 Praktiska implikationer

Vår studie genomfördes med syftet att öppna upp för diskussion om bakomliggande orsaker till och konsekvenser av ledarrollens avsaknad av Work Life Balance. Studien ämnar att belysa bristen på studier av Work Life Balance i ledarrollen och bjuda in framtida forskare att vidare studera området. Därutöver introducerar studien konceptet förväntansförväntan i en ledarskapskontext för framtida forskare. Studien tillägnas även till organisationer med intentionen att implementera Work Life Balance. Vår förhoppning är att denna studie kan bidra med värdefulla insikter om vikten av Work Life Balance för chefer i en ledarroll.

6.2.2 Empiriskt bidrag

I det empiriska materialet har vi funnit bidrag till ökad förståelse om orsakerna bakom ledares avsaknad av Work Life Balance. Ledare i chefsposition har i viss utsträckning en önskan om att vara en förebild och föregå med gott exempel gentemot deras underordnade. Trots det visar det empiriska materialet att ledare i chefsposition saknar Work Life Balance. Ledarens självbild framgår vara influerad av förväntansförväntan vilken har en stark inverkan på hur ledaren de facto arbetar med Work Life Balance. Bidraget blir således att konceptet förväntansförväntan inte tidigare applicerats på ledarens självbild och inte heller i relation till Work Life Balance. Studien bidrar med förväntansförväntan som ett nytt perspektiv på ledarrollens avsaknad av Work Life Balance.

6.2.3 Teoretiskt bidrag

Denna studie efterlämnar bidrag till diskursen i den mån att den till skillnad från tidigare studier undersöker Work Life Balance för ledare i en chefsroll. Tidigare studier har undersökt hur chefers beteenden påverkar medarbetares och underordnades Work Life Balance. Denna studie avser att därutöver öppna för att studera ledare i chefspositioners Work Life Balance. Studien bidrar även med begreppet *chef som syndabock*. Begreppet används metaforiskt för att skildra hur chefsrollen blir en syndabock för allt som inte ryms inom den glorifierade bilden av en

ledare. Chefsrollen står ensam ansvarig för det impopulära som medkommer med att managera människor såsom tufft beslutsfattande och förmedla negativ feedback. Således skildrar metaforen den negativa klang som chefsrollen fått som ett resultat av att upprätthålla den helgonistiska bilden av en ledare.

6.3 Begränsningar och förslag på framtida forskning

Studiens begränsningar omfattar dels avsaknad av empiriskt material från *ledarnas* underordnade. Empiriskt material från underordnade hade möjliggjort en analys om huruvida ledares förväntansförväntan var uppbyggt på de facto förväntningar från de underordnade. Ytterligare en begränsning är det geografiska området studien har innefattat. Studiens empiriska material består av intervjuer från svenska ledare i chefsposition. Trots det används teorier och begrepp från en utomsvensk kontext i studien. Detta kan anses vara en begränsning eftersom Work Life Balance skiljer sig beroende på kulturell kontext, och där Sverige till viss del kan anses som ansiktet utåt för Work Life Balance. Således hade studien kunnat se annorlunda ut om den varit baserad på en annan geografisk kontext, och utfallet hade möjligtvis sett annorlunda ut om enbart teori från den svenska diskursen applicerats.

Det finns en stor mängd studier om hur ledare arbetar med Work Life Balance för underordnade och vad det har för effekt, däremot kan ett gap identifieras inom studier om ledarens Work Life Balance och vad det finns för anledningar till att ledaren arbetar mer än underordnade - beror det på faktisk arbetsbelastning och varför delegeras inte arbetet i större utsträckning? Ett ytterligare förslag om framtida forskning är att studera underordnades förväntningar på en ledares Work Life Balance och hur de jämförs med förväntningarna ledaren har. Vidare återfanns i vårt empiriska material att ledare näst intill blir fartblinda i deras arbetsbelastning. Det går att urskilja att ledarrollen nästan kan beskrivas som ett missbruk när ledaren inte kan begränsa sin arbetsbelastning. Vi ser att framtida forskning bör undersöka *ledarrollen som ett missbruk*, för att potentiellt identifiera kickarna som får ledaren att fortsätta arbeta under hög arbetsbelastning utan att vidta åtgärder.

Källförteckning

Alvesson. M. (2013). Organisation och ledning, ett något skeptiskt perspektiv. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M., Spicer, A. (2012). Ledarskapsmetaforer: Att förstå ledarskap i verkligheten. Sverige: Studentlitteratur

Alvesson. M., Svenningsson. S. (2003). Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies*, vol. 24, no. 6, pp. 961-988.

Bass, B. M. (1981). Stogdill's Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research. New York: Free Press

Bell, A.S.; Rajendran, D.; Theiler, S. (2012). Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict Among Australian Academics. *E-Journal of Applied Psychology*, vol. 8 no. 1, pp. 25-37. <https://doi.org/10.7790/ejap.v8i1.320>

Bennis, W G., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. 3:e uppl., Stockholm: Liber

Frone, M.R.; Russel, M.; Cooper, M.L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, no. 1, pp. 65-78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>

Fry, L. W., Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, vol. 84, pp. 265-278. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9695-2>

Greenhaus, J.H., Collins, K.M., Singh, R., Parasuraman, S. (1997). Work and family influences on departure from public accounting. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 50, no. 2, pp. 249-270. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1578>

Hanson, G.C., Hammer, L.B., Colton, C.L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 11, no. 3, pp. 249-265. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.249>

Hendriana, E., Christoper, A., Oemardi Adhitama Zain, H., Pricilia, N. (2023). The Role of Employer Branding in Work-life Balance and Employee Retention Relationship among Generation Z Workers: Mediation or Moderation? *Journal of Theoretical and Applied Management*, vol. 16, no. 1, pp. 124-143. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.41703>

Hermalin, B. (1998). Toward an Economic Theory of Leadership: Leading by Example. *The American Economic Review*, vol. 88, no. 5, pp. 1188-1206.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, vol. 50, no. 1, pp. 49-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>

Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M., Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 22, no. 11, pp. 1128–1143. <https://doi.org/10.1177/01461672962211004>

Khan King S., Agha. K. (2013). Dynamics of the Work Life Balance at the Firm Level: Issues and Challenges, *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 14, no. 3, pp. 103-114.

Koch, A.R., Binnewies, C. (2015). Setting a Good Example: Supervisors as Work-Life-Friendly Role Models Within the Context of Boundary Management. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 20, no. 1, pp. 82–92

Kossek E. E., Pichler S., Bodner T., Hammer L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and

work-family-specific supervisor and organizational support, *Personnel Psychology*, vol. 64, no. 2, pp. 289-313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>

Kozzek, E., Ozeki, C. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no. 2, pp. 139-149. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>

Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, C., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 33, no. 3, pp. 171-188. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>

Luhmann, N. (1984). *Social Systems*, Translated by J. Bednarz, Jr., 1995, Stanford: Stanford University Press.

McCarthy A., Cleveland J. N., Hunter S., Darcy C., Grady G. (2013). Employee work-life balance outcomes in Ireland: A multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no. 6, pp. 1257-1276 <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709189>

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, no. 1, pp. 111-136. <https://doi.org/10.1002/job.424>

Potters, J., Sefton, M., Vesterlund, L. (2007). Leading-by-example and signaling in voluntary contribution games: an experimental study, *Economic Theory*, vol. 33, pp. 169-182. <https://doi.org/10.1007/s00199-006-0186-3>

Raven, M. (1993). The Bases of Power: Origins and Recent Developments, *Journal of Social Issues*, vol. 49, no. 4, pp. 227-251. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x>

Schroth H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, vol. 61, no. 3, pp. 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

van Gils, S., van Quaquebeke, N., & van Knippenberg, D. (2009) The X-factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange agreement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, [e-journal], Vol. 19, No. 3. <https://doi.org/10.1080/13594320902978458>

Wayne, H. J., Musisca, N., Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, no. 1, pp. 108-130. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6)

Yaffe, T., Kark, R. (2011). Leading by Example: The Case of Leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no. 4, pp. 806 – 826. <https://doi.org/10.1037/a0022464>

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management*, vol. 15, no. 2, pp 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 1, pp. 67-78.