



UPPSALA UNIVERSITET

*“Vi är inte två människor - en arbetsmänniska och en
privatmänniska.
Vi är en människa med ett liv”*

Ett arbetsgivarperspektiv på Work-Life Balance

Sociologiska institutionen

Sociologi C med inriktning mot AOP

Kandidatuppsats 15 hp

VT 2019

Handledare: Daniel Normark

Författare: Frida Edman och Emelie Käller

Sammanfattning

I vår samtid upplever allt fler människor obalans mellan arbete och fritid och har svårigheter i att få dessa sfärer att fungera tillsammans. Enligt de senaste undersökningarna på området förefaller akademiker finna det allra svårast att uppnå livsbalans, vilket gör dessa till en särskilt intressant grupp att studera. Syftet med denna uppsats är att öka insikterna kring arbetsgivares syn på Work-Life Balance inom organisationer med akademiker som anställda. Empirin som uppsatsens resultat grundar sig i, baseras på intervjuer med 11 respondenter i arbetsgivarposition. Vidare utgår denna uppsats från grundad teori som metodologisk ansats, vilket innebär ett explorativt närmande av vår empiri, där svaren på våra frågeställningar vuxit fram genom fortlöpande, systematisk kodning av transkriberat intervjumaterial. De frågeställningar som besvaras för att uppnå studiens syfte handlar om vad arbetsgivare har för generell uppfattning om WLB, hur arbetsgivare arbetar med WLB i organisationen, samt vilka motiv arbetsgivare har för att arbeta med WLB. Med utgångspunkt i dessa tre frågeställningar har vi kunnat dra slutsatsen att arbetsgivare inom organisationer med akademiker som anställda, ser WLB som en gemensam angelägenhet för arbetsgivare och arbetstagare. Denna syn grundar arbetsgivarna i att arbete med WLB genererar win-win situationer för båda parter, att dagens utvecklade kommunikationsteknologi gör att arbetsgivaren måste hjälpa till att sätta tydliga gränser för arbetstagaren, samt att arbetsgivaren och arbetstagaren tillsammans, genom dialog måste se till att gränserna upprätthålls. Genom studiens resultat indikeras att det vore intressant att vid fortsatt forskning på området undersöka även andra yrkesgrupper, både icke-akademiker och akademiker inom andra verksamhetsområden och på andra platser än de som här undersökts. Detta för att bidra till en bredare bild av hur WLB betraktas av arbetsgivare och för att ta reda på om uppfattningen skiljer sig åt mellan olika grupper eller om det är en effekt av ett i grunden förändrat arbetsliv.

Nyckelord: Work-Life Balance, arbetsgivarperspektiv, flexibilitet

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	4
1.2 AVGRÄNSNINGAR	5
1.3 UPPSATSENS DISPOSITION	5
2. TIDIGARE FORSKNING	6
2.1 BEGREPPET WORK-LIFE BALANCE	6
2.1.1 <i>Obalans inom Work-Life Balance</i>	7
2.2 WORK-LIFE BALANCE UR ETT ARBETSGIVARPERSPEKTIV	8
2.3 VARFÖR BÖR ARBETSGIVARE VILJA ARBETA MED WORK-LIFE BALANCE?	10
2.4 FLEXIBILITET	11
2.5 TILLGÄNGLIGHET	12
2.6 SAMMANFATTNING AV TIDIGARE FORSKNING	14
3. TEORETISK REFERENSRAM	15
3.1 CLARK'S BORDER THEORY	15
4. METOD	17
4.1 METODVAL	17
4.2 GRUNDAD TEORI.....	18
4.3 KODNING	18
4.4 URVAL	19
4.4.1 <i>Respondenter</i>	20
4.5 GENOMFÖRANDE	20
4.5.1 <i>Intervjuguide</i>	21
4.6 RELIABILITET OCH VALIDITET	21
4.7 ETISKA ÖVERVÄGANDEN	22
4.8 BEGRÄNSNINGAR MED STUDIEN.....	23
5. ANALYS & RESULTAT	24
5.1 ARBETSGIVARENS UPPFATTNING KRING WORK- LIFE BALANCE.....	24
5.1.1 <i>Balans - ett dialektiskt samspel</i>	24
5.1.2 <i>Balans - ett gemensamt ansvar</i>	26
5.1.3 <i>Balans - ett dubbelmoraliskt dilemma</i>	27
5.2 ARBETSGIVARENS ARBETE MED WORK- LIFE BALANCE	29
5.2.1 <i>Tillgänglighet</i>	29
5.2.2 <i>Flexitid</i>	31
5.2.3 <i>Distansarbete</i>	33
5.2.4 <i>Dialog</i>	35
5.3 VAD HAR ARBETSGIVARE FÖR MOTIV TILL ARBETE MED WORK- LIFE BALANCE?	37
5.3.1 <i>Förebygga sjukskrivningar</i>	37
5.3.2 <i>Ökade prestationer</i>	39
5.3.3 <i>Konkurrensmedel</i>	41
6. DISKUSSION	43
6.1 SUMMERING AV STUDIENS RESULTAT	43
6.2 AVSLUTANDE DISKUSSION	44
6.3 SLUTSATSER	47
6.3.1 <i>Förslag till framtida forskning</i>	48
REFERENSLISTA	49
BILAGOR	52
1. INTERVJUGUIDE	52
2. MISSIVBREV	54

1. Inledning

I en nyligen publicerad studie från Novus på uppdrag av SACO undersöks yrkesverksamma akademikers inställning till bland annat arbetstider, tillgänglighet och balans mellan arbete och fritid. Resultatet visar att 85% av respondenterna ibland inte kan koppla bort tankarna på arbetet på fritiden. Var tredje person har också uppgett att de under den senaste månaden fått avbryta en fritidsaktivitet för att besvara ett jobbsamtal. Därtill uppger också varannan akademiker med barn under 11 år att de känner sig stressade över att ibland behöva gå tidigt för att hämta barnen (Malmberg, 2019). En orsak till detta skulle kunna vara det förändrade arbetslivet i vår samtid, som i allt högre grad präglas av flexibilitet, tillgänglighet och ökat ansvar för de anställda (Allvin mfl, 2006). Utifrån nämnda studie framgår att dessa parametrar resulterar i höga krav på den enskilda individen att kunna göra en gränsdragning mellan arbetsliv och privatliv, att finna så kallad Work-Life Balance (WLB), där arbetet och det privata kan samexistera på ett oproblematiskt sätt.

Redan för tolv år sedan konstaterade Noon & Blyton (2007, s.357) att majoriteten av diskussionerna kring WLB har kommit att beröra hur arbetet begränsar möjligheten att uppfylla förpliktelser utanför arbetet, som exempelvis inom familjelivet. Då arbetsdomänen förefaller vara en så pass central del i människors liv och i förhållande till WLB som fenomen, blir det av betydelse att se till arbetsgivarens roll i det hela. I rapporten Företagsbarometern utförd av Universum Global, listas de mest attraktiva arbetsgivarna år 2018. Vinnarna kännetecknas av att inneha mjuka värden med fokus på individen inom organisationen snarare än enbart resultatfokus, vilket har visat sig attrahera framtidens akademiker i större utsträckning än tidigare. En av de parametrar som framhålls vara särskilt viktiga bland dessa mjuka värden är just WLB (Veckans Affärer, 2018). Den ökande efterfrågan av WLB bland framtida arbetskraft indikerar ytterligare värdet i att arbetsgivare prioriterar detta som en viktig fråga för organisationen.

Många tidigare studier har undersökt arbetstagares upplevelser av Work-Life Balance, hur fenomenet betraktas ur ett arbetsgivarperspektiv är dock än så länge ett relativt outforskat område. Vi är av uppfattningen att det uppstår ett betydande kunskapsglapp avseende WLB när endast en sida av ett så pass komplext fenomen lyfts fram i såväl forskning som i det allmänna. Vi anser det därför vara betydelsefullt att för denna studie skifta perspektiv och fokusera på hur arbetsgivaren ser på sin, respektive den anställdes del i WLB-frågan. Vår förhoppning är att kunna bidra med empiri som stärker redan funna mönster inom ämnet, men kanske framförallt att bidra med någon ny form av insikt.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att öka insikterna kring arbetsgivares syn på Work-Life Balance, inom organisationer med akademiker som anställda. För att uppfylla ett sådant syfte har följande tre frågeställningar valts att studeras:

- Vad är arbetsgivarnas generella uppfattning om Work-Life Balance?
- Hur arbetar arbetsgivarna med Work-Life Balance?
- Vilka är arbetsgivarnas motiv för att arbeta med Work-Life Balance?

1.2 Avgränsningar

I vår uppsats har vi som nämnts valt att avgränsa oss till att studera arbetsgivare som har akademiker som anställda. Med begreppet akademiker avser vi i denna studie personer som har en högskoleutbildning antingen genom högskola eller universitet. Vidare har vi för uppsatsen valt att definiera en akademiker som en person som innehar en kandidatexamen omfattande minst 180 hp, eller 3 års heltidsstudier, annorlunda uttryckt. Därtill har valts att inte inkludera yrken som exempelvis läkare och sjuksköterska för denna studie, trots att det krävs en akademisk utbildning för att utöva dessa. Detta baseras på att vi främst velat undersöka yrken som är möjliga att "ta med sig hem" och som därmed i störst utsträckning kan rubba livsbalansen. Således kommer våra respondenter att inneha personalansvar över anställda med akademiska utbildningar så som ekonomer, personalvetare, lärare, jurister, civilingenjörer etc. Därutöver har vi även beslutat att avgränsa oss till att intervjua arbetsgivare i Uppsalaområdet. Denna avgränsning har vi valt att göra baserat på att publicerade undersökningar främst har examinerat upplevd balans mellan arbets- och privatliv hos just akademiker. Då Uppsala är en av Sveriges främsta universitetsstäder är vi av uppfattningen att det också bör finnas en relativt stor andel akademiker bland arbetsgivarens anställda.

1.3 Uppsatsens disposition

Vi har valt att utforma uppsatsen bestående av fem avsnitt; inledning, teori och tidigare forskning, metod, analys och resultat, samt avslutningsvis diskussion och slutsats. Efter detta inledande kapitel följer ett avsnitt där vi redogör för våra teoretiska utgångspunkter samt tidigare forskning kring ämnet. I detta avsnitt kommer inledningsvis att redogöras för Work-Life Balance som begrepp och dess innebörd i sin helhet, för att därefter smalna av det till att beskriva WLB ur ett arbetsgivarperspektiv. Vidare kommer även flexibilitet och tillgänglighet som begrepp i relation till WLB att redogöras för. I den avslutande delen av vårt teoriavsnitt kommer Clarks Border Theory att presenteras. Avsnittet härnäst behandlar vår metod och metodologiska överväganden. Här beskrivs metodval, urval, vilka våra respondenter är, hur vi konstruerade vår intervjuguide och hur vi genomförde våra intervjuer. Vi beskriver även hur materialet kodats och analyserats, etiska överväganden, samt resonerar kring reliabiliteten och validiteten för vår studie. Därefter följer uppsatsens huvudavsnitt, nämligen analys- och resultatdelen, där vi redogör för, samt analyserar, det resultat som framkommit efter genomförda intervjuer och kodning av det transkriberade materialet. Uppsatsen avslutas med en diskussion om studiens resultat i förhållande till vårt syfte, därefter försöker vi dra slutsatser kring de upptäckter som gjorts för att därefter avsluta med att ge förslag på framtida forskning.

2. Tidigare forskning

I följande avsnitt kommer en genomgång av tidigare forskning kring Work-Life Balance (WLB) att göras. Inledningsvis kommer begreppet WLB att försöka ringas in, utifrån några av de olika definitioner som figurerar i forskningen kring ämnet. Därefter redogörs det för WLB ur ett arbetsgivarperspektiv, med fokus på hur arbetsgivare kan arbeta med detta, samt varför arbetsgivare bör vilja göra det. Därefter följer en genomgång av begreppen flexibilitet och tillgänglighet i relation WLB innan kapitlet avslutas med en genomgång av Clark's Border Theory,

2.1 Begreppet Work-Life Balance

WLB är ett omtalat fenomen inom flertalet institutionella miljöer, bland såväl arbetsgivare och anställda, som i media och inom akademisk forskning. Trots dagens stora intresse för ämnet framkom de första studierna på området först kring 1960-talet. Det som då skedde var att det uppmärksammades att det fanns en konflikt mellan arbetsliv och familjeliv vilket identifierades vara en betydande stressfaktor för anställda (Kahn, 1964). Det existerar en del frågetecken kring WLB-begreppet och hur det bör användas, den gemensamma nämnaren förefaller dock oftast vara strävan efter att uppnå tillfredsställelse med sin livssituation, vilken utgörs av arbetet och det övriga livet och relationen dessa emellan. I litteraturen brukar WLB vanligen associeras med effekter som arbetstillfredsställelse, livstillfredsställelse, hälsa, produktivitet och allmänt välmående (Haar, Russo, Suñe, & Ollier-Malaterre, 2014). Balans mellan det yrkesmässiga och det privata livet har i studier visat sig vara högt värderat bland många anställda (Kossek, Valcour, & Lirio, 2012). För att uppnå tillfredsställelse och en känsla av balans i livets olika sfärer krävs en rimlig fördelning av aspekter som tid, energi och engagemang inom de olika sfärerna (Kirchmeyer & Cohen, 1999).

Inom dagens forskning existerar vissa motsättningar kring huruvida det är förenligt eller inte att ha både ett tillfredsställande arbetsliv *och* privatliv (Koubova & Bucho, 2013). Det ena synsättet argumenterar för att människan endast till viss del kan tillfredsställa skilda domäner i livet samtidigt, till följd av begränsning avseende både fysiska och psykiska resurser (Graves, Ohlott & Ruderman, 2007). Ett sådant synsätt indikerar därigenom att det finns ett negativt samband mellan familjeliv och karriärutveckling, då dessa sfärer ses som konkurrerande om de fysiska och psykiska resurser som finns att tillgå hos en individ. Ökad produktivitet och karriärutveckling inom arbetslivet kan utifrån detta perspektiv betraktas ske på bekostnad av de anställdas WLB (Bloom, Kretschmer & Van Reenan, 2009). Ett alternativt perspektiv föreslår istället att en individs resurser inte är begränsade, utan expansiva, vilket gör att det snarare kan finnas positiva samband mellan arbetsliv och privatliv (Graves, Ohlott & Ruderman, 2007). Utifrån detta perspektiv menas att om en individ lyckas hantera prövningar i privatlivet, kan det även leda till ökade fysiska och psykiska resurser, tex i form av ökat självförtroende, vilket i sin tur kan utnyttjas på arbetet på ett fördelaktigt sätt och vice versa (Koubova & Bucho, 2013).

WLB är ett komplext och svårfångat begrepp utan ett vedertaget svar på dess faktiska innebörd. Snarare existerar ett stort antal varierande, dock angränsande, definitioner

(Kalliath & Brough, 2008). Noon & Blyton (2008) menar att WLB refererar till individens förmåga att söka framgång i både arbetslivet och privatlivet, utan att någon av dessa underminerar tillfredsställelsen av den andra. Även Clark (2000, s. 751) är inne på ett liknande spår och definierar WLB som "*satisfaction and good functioning at work and at home, with a minimum of role conflict*". I Clarks (2000) mening är det av vikt att individen klarar av att handskas med konflikten som kan uppstå i växlandet mellan de olika rollerna i privatlivet och arbetslivet. Guest (2002, s. 263) däremot menar snarare att WLB är en subjektiv fråga och att balans inte kan sägas vara uppnådd vid en specifik punkt, utan detta är högst individuellt och beroende av hur den enskilda personen *uppfattar* sin situation. Vissa föredrar långa arbetsdagar och att lägga fokus vid sin karriär hellre än att prioritera livet utanför arbetet, medan andra betraktar livet bortom arbetet som det mest betydelsefulla och arbetet ses som mer sekundärt. Utifrån detta kan konstateras att WLB kan upplevas olika av olika personer. Det beror dels på individens inställning till hur arbete och fritid bör förhålla sig till varandra, dels på vad som värderas högst i den enskilda individens liv.

Kalliath och Brough (2008, s. 326) föreslår en definition av begreppet, där de försöker integrera några av de olika konceptualiseringar som finns kring WLB för att skapa en mer allomfattande definition än tidigare; "*work-life balance is the individual perception that work and non-work activities are compatible and promote growth in accordance with an individual's current life priorities*". I denna definition inryms dels den subjektiva aspekten av WLB som ligger i linje med Guest, dels tanken om att positiv utveckling i en domän också leder till positiv utveckling i den andra domänen (jfr Graves, Ohlott & Ruderman, 2007). Slutligen inkluderas även det föränderliga elementet, att individens prioriteringar kan variera över tid och att WLB handlar om att arbetet och det övriga livet går hand i hand och balanseras på ett effektivt sätt, så att det som för närvarande prioriteras hos individen får "stöd" även från den andra domänen som inte prioriteras (Kalliath & Brough, 2008).

Mot bakgrund av de många och breda definitioner av WLB som förekommer i dagens forskning har det valts att inte utgå ifrån en specifik av dessa, utan snarare se de som en samlad förförståelse kring begreppet. Istället kommer vi låta vår utgångspunkt för studien vara respondenternas egna uppfattningar om innebörden i WLB-begreppet. Utifrån syftet som handlar om att öka insikterna om arbetsgivares syn på WLB, är det rimligt att arbetsgivarnas subjektiva begreppsförklaring troligen är av större relevans än vedertagna definitioner. För att kunna dra några slutsatser utifrån våra frågeställningar i relation till vårt syfte är det av större betydelse att förstå *arbetsgivarnas syn* på begreppet WLB, snarare än forskares syn.

2.1.1 Obalans inom Work-Life Balance

Nu har redogjorts för WLB som begrepp och vad det innebär att ha balans, däremot har inte motsatsen tagits upp i någon större utsträckning, nämligen obalans. Enligt Noon & Blyton (2007, s. 360) handlar obalans hos en individ allt som oftast om att arbetet upplevs alltför krävande eller stressande, även om ett understimulerat arbete kan vara en källa till obalans i vissa fall. Vidare resonerar Noon & Blyton (2007, s. 357) om att obalans mellan domänerna kan ta sig uttryck i huvudsakligen två former. Den ena formen

handlar om att press från arbetet försvårar i sfärer utanför arbetet, där familj är det kanske tydligaste exemplet. Den andra formen handlar inte helt oväntat om det motsatta menar de, att press inom familjen eller andra sfärer påverkar arbetet negativt. Båda dessa former är viktiga att ta hänsyn till och vara vaksam på, när det talas om WLB är det framför allt den första formen som brukar diskuteras, där arbetet går ut över övrigt liv på ett icke-önskvärt sätt.

Greenhaus & Beutell (1985, s. 77ff) lyfter tre olika konflikter som kan uppstå mellan livets domäner; tidsbaserad, stressbaserad och beteendebaserad konflikt. Den tidsbaserade konflikten handlar om att flera roller inom olika sfärer konkurrerar om individens sammantagna tid, vilket kan resultera i att om det spenderas mycket tid en sfär så kan den återstående tiden att använda inom andra sfärer bli otillräcklig. Även här lyfts främst att det är arbetet som är boven i dramat och att det vanligaste är att alltför mycket tid tas från övriga livet till förmån för extra arbetstimmar. Stressbaserad konflikt menar Greenhaus & Beutell (1985, s. 80ff) handlar om att individen upplever symptom på stress som exempelvis arbetet har skapat och att dessa går ut även över andra sfärer. Det kan handla om depression, oro, spänningar eller liknande, som frambringats i en av livets sfärer men som per automatik kommer att resultera i inte kunna fullfölja sina förpliktelser i en annan sfär för att det skulle bli en psykisk såväl som fysisk överbelastning. Stressbaserad konflikt skulle till exempel kunna handla om att en individ inte kan vara lika närvarande i hemmet vid arbetstoppar eller att arbetsuppgifter blir släpande eller inte utförs ordentligt när det hänt något på det privata planet. Den sista konflikten som tas upp av Greenhaus & Beutell (1985, s. 81ff) är den beteendebaserade, vilken innebär att olika rollbeteenden krockar. Ett beteende som krävs i en sfär kan vara direkt olämpligt i en annan. Exempelvis om en individ sitter på en högt uppsatt chefsposition där det krävs auktoritet och att peka med hela handen och detta rollbeteende sedan anammas under till exempel en familjemiddag är det inte otroligt att personen ifråga tas för att vara en översittare, vilket kan orsaka konflikt mellan såväl familjemedlemmar som inom personen ifråga.

2.2 Work-Life Balance ur ett arbetsgivarperspektiv

WLB har sedan ett antal år tillbaka blivit betraktad som en gemensam fråga för arbetsgivare och arbetstagare, menar Glynn et.al (2002, s. 9). Vidare framhålls att det är ett problem som kräver att arbetstagare och arbetsgivare tar ömsesidigt ansvar och att det inte enbart är upp till den anställde att utan stöd klara av att balansera mellan livets olika domäner (ibid.).

Enligt Glynn et al (2002, s. 10ff) är det möjligt att identifiera åtta olika anledningar till varför WLB fått en allt större plats inom organisationer över tid, dessa listas nedan:

- Längd på arbetsveckan och stress
- Uppoffringar
- Attrahera och behålla talanger i dagens kunskapsekonomi
- Ökande antal kvinnor i arbetsstyrkan
- Förändrade behov
- Produktivitet
- Globalisering

- Socialt ansvarstagande

Den första anledningen som tas upp (Glynn et al., 2002, s. 10ff) är längden på arbetsveckan och den stress som medföljer. Detta går ofta hand i hand med kostnadsbesparingar inom organisationer, vilket resulterar i att det går ut över personalstyrkan på så sätt att antalet arbetstimmar måste ökas och därigenom leder till stress. Därefter nämns *upppoffringar*, som syftar till att arbetstagare gör upppoffringar till förmån för sin karriär. Detta kan vara i form av uteblivet umgänge med vänner och familj, att den fysiska hälsan blir lidande eller att de avstår från att skaffa barn med anledningen att det skulle stå i vägen för karriären. Att attrahera och behålla talang är ytterligare en anledning till varför organisationer jobbar med WLB. Det är av stor betydelse att organisationer profilerar sig som en arbetsplats där de tar hänsyn till sina anställdas välmående och livsbalans då det ökar attraktionskraften och därmed företagets konkurrenskraftighet. Den fjärde anledningen beskrivs också som en av de främsta drivkrafterna bakom arbetet med WLB, nämligen ett växande antal kvinnor i arbetsstyrkan. Glynn et al. motiverar detta med att kvinnor traditionellt sett behövt anta många olika roller och därför är i särskilt stort behov av flexibilitet. För att organisationer ska kunna attrahera och behålla kvinnorna på arbetsplatsen måste de därför kunna erbjuda lösningar som möjliggör att arbete och övrigt liv kan samexistera. Den femte anledningen går till viss del hand i hand med den föregående då den handlar om att förändrade behov hos både män och kvinnor i arbetslivet ställer nya krav på arbetsgivaren (Glynn et al., 2002, s. 13). I dagens samhälle är könsrollerna inte lika utpräglade som tidigare då mannen arbetade och kvinnan tog hand om hushållet, utan idag vill snarare båda könen kunna kombinera dessa sfärer. I praktiken innebär det att organisationer behöver kunna tillhandahålla familjevänliga policys och låta de anställda utnyttja dessa utan att lägga någon värdering i det och se det som ett sätt att "fly undan", vilket annars traditionellt sett varit bilden hos många arbetsgivare (ibid.). Arbetsmiljön behöver alltså anpassas på ett sätt som gör WLB uppnåeligt för båda könen. Produktivitet är den sjätte anledningen i ordningen och här menar Glynn et al. (2002, s. 13) att individer upplever en allt starkare press både från organisationen och sig själva att prestera bättre och leverera högre resultat. Följden blir att anställda arbetar ännu hårdare, vilket resulterar i vad som tidigare nämndes, ännu större och fler upppoffringar. Vad Glynn et al. (ibid.) kan säga sig konstatera baserat på detta är att de höga kraven från organisationen i kombination med individens alltför höga ambitionsnivå leder till improduktivitet för båda parter och gynnar således ingen. De sista två anledningarna handlar om globalisering och socialt ansvarstagande (Glynn et al., 2002, s. 14). Det menas att i och med globaliseringen ökar obalansen för arbetstagare som arbetar mot utländska marknader, där tidszoner spelar in och kan göra internationella samarbeten problematiska. Dessutom talas det om kopplingen mellan globalisering och det sk 24-timmarssamhället och att det idag ställs krav på att organisationer att kunna bemöta kunder och vara tillgängliga vilken tid som helst på dygnet, oavsett om det är vardag eller helg. Den sista anledningen till att WLB fått en allt större plats inom dagen organisationer handlar om socialt ansvarstagande. Vad som avses med socialt ansvarstagande är att organisationer ska ta ansvar i att uppvisa att frågor om WLB tas på allvar och arbetas aktivt med.

Vad som ytterligare kan tas upp i relation till WLB ur ett arbetsgivarperspektiv är det som Menckel & Österblom (2011) skriver om, nämligen hälsofrämjande aktiviteter och förebyggande handlingar när det kommer till arbetsmiljö på arbetsplatsen. Arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160) är uppbyggd kring *förebyggande åtgärder* gällande ohälsa men över tid har också intresset för *hälsofrämjande insatser* ökat. Främjande arbetsmiljöarbete syftar till att utforma en arbetsmiljö som innebär en generellt bättre hälsa på arbetsplatsen, medan förebyggande åtgärder snarare handlar om att jobba med riskgrupper. Att som arbetsgivare arbeta med WLB inom organisationen bör i allra högsta grad kunna betraktas falla inom ramen för främjande arbetsmiljöarbete då WLB är en viktig förutsättning för att arbetstagarna ska må bra och därmed kunna prestera på jobbet. En parameter inom hälsofrämjande är ledarskapet. Hur ledarskap utövas avgör i viss mån personalens mående. Vidare skriver Menckel och Österblom (2011) att det i studier kring hälsofrämjande ledarskap lyfts fram en rad olika kriterier som karaktäriserar detta, nämligen; synlighet, närvaro, tydlighet, respekt, feedback, jobba mot ett bra arbetsklimat samt att främja autonomi hos medarbetarna.

2.3 Varför bör arbetsgivare vilja arbeta med Work-Life Balance?

Det har nu redogjorts för att WLB blivit något som arbetsgivare i allt större utsträckning tar hänsyn till, men vad som ännu inte klarlagts är svaret på varför arbetsgivare ser eller åtminstone bör se, arbete med WLB som något högst nödvändigt och relevant för organisationen.

WLB och dess positiva effekter finns det en hel del forskning kring, vilken bland annat funnit att WLB leder till ökad arbetstillfredsställelse, en känsla av starkare band till sin organisation och högre prestationer på arbetet (e.g., Allen et al, 2000). Vidare är det enligt Byrne (2005, s. 56) viktigt att arbetsgivare arbetar med WLB för att få medarbetarna att känna sig värdefulla, öka produktiviteten, sänka kostnader, maximera tillgängligt arbete, minska frånvaro, attrahera nya medarbetare samtidigt få de gamla att stanna kvar. På det hela sammantaget menar Byrne att arbetsgivarna i slutändan alltid kommer vinna på att ha en mindre stressad personal, då detta gör de både mer produktiva och motiverade i arbetet.

Ett exempel på hur arbetsgivare kan arbeta med WLB för att komma åt de positiva effekterna lyfts av Dyhre & Parment (2013, s. 58) som framhåller att det är till fördel på längre sikt för arbetsgivaren att låta de anställda få hantera vissa privata angelägenheter under arbetstid, under förutsättning att den anställda trots detta levererar det resultat som förväntas.

Exempelvis skulle arbetsgivaren kunna erbjuda de anställda att ibland få lämna arbetet en stund för att skjutsa hem barn från skolan eller liknande.

Tanken är att denna "uppoffring" från arbetsgivaren och den anställdes prestation i gengäld, ska skapa ett ömsesidigt förtroende parterna emellan som bidrar till både ökad motivation och förbättrade resultat (ibid.).

Vidare har Maxwell & McDougall (2004, s. 387) med hjälp av empiriska studier kunnat komma fram till att närvaron av praxis och policys kring WLB inom organisationer kan leda till högre prestationskvalité, minskad frånvaro på arbetsplatsen samt högre moral och

ansvarskänsla bland medarbetarna. Beauregard & Henry (2009, s.17) följer samma linje men adderar även att arbete med WLB kan vara kostnadsreducerande då löner kan sänkas och större investeringar attraheras. Därtill framhålls att ökad produktivitet ofta är ett resultat av WLB och att detta beror på att anställda antingen bidrar med mer för att få ha kvar vissa förmåner eller vid arbetstoppar där belastningen är som tyngst (ibid.).

2.4 Flexibilitet

Frågor kring WLB har på senare tid kommit att förknippas med de förändrade former av arbete som följer av dagens arbetsliv, inte minst med avseende på arbetsflexibilitet. Att arbetsgivare erbjuder sina anställda flexibla arbetsförhållanden har idag blivit allt vanligare och betraktas vara ett verktyg för att underlätta möjligheten för anställda att kombinera arbetsliv med övrigt liv. För att förstå WLB som helhetsbegrepp är det viktigt att även vara medveten om angränsande begrepp och parametrar, vilket gör det betydelsefullt att redogöra för flexibilitetsbegreppet i relation till WLB.

Grönlund (2004) menar att individen kan uppnå balans mellan sitt privatliv och arbetsliv genom möjligheten att tillämpa flexibla arbetstider. Att organisationen kan erbjuda flexibilitet, till exempel i form av att individen själv kan bestämma över och variera sina arbetstider, framställs därmed vara ett verktyg i skapandet av balans mellan privatliv och arbetsliv. Då individen kan anpassa sin arbetstid, kan hen exempelvis hämta sina barn tidigare från förskolan för att sedan ta igen arbete på kvällen när barnen sover. Dock ska tilläggas att det inte enbart medföljer positiva effekter av möjlighet till flexibilitet. Det kan nämligen bli problematiskt och resultera i stress om det ställs höga krav från både arbetet och familjen samtidigt som gränsdragningen mellan dessa måste göras av individen själv (ibid.).

Grzywacz och Butler (2005) skildrar flexibilitet som något som medför hög kontroll över sin situation och som därigenom resulterar i mindre konflikt mellan privatliv och arbetsliv. Nyholm och Sundin (2011, s.65) beskriver att det är vanligt förekommande att företag erbjuder flextid till sina anställda. De menar att flextid kan reducera stress vid arbetsdagens början och slut då individen kan bestämma själv när arbetsdagen ska börja och sluta. Även Grzywacz et al. (2008, s. 212) menar att flextid är något förmånligt som företag fördelaktigt kan använda sig av för att öka prestandan i organisationen samt skapa ökat välmående och hälsa hos arbetstagarna.

Hemarbete och distansarbete innebär att arbetet utförs på en plats som inte är arbetsplatsen (Nyholm & Sundin 2011, s. 66). Kylin och Karlsson (2008) har studerat WLB ur ett distansarbetarperspektiv, vilket har genererat upptäckten att denna arbetsform inte enbart gynnar arbetstagaren, utan även arbetsgivaren. I studien som undersöktes 14 arbetstagare som tillsammans med sin arbetsgivare bestämt att deras arbetsuppgifter skulle utföras hemifrån. Det upptäcktes att de arbetstagare som fick möjligheten att arbeta hemifrån visade extra tacksamhet mot arbetsgivaren. Denna tacksamhet ledde till att de anställda på något sätt ville betala tillbaka till sin arbetsgivare för denna möjlighet. Detta gjorde de genom att exempelvis anstränga sig ännu mer i sitt arbete och använda egen utrustning för arbetsuppgifterna utan att

ställa krav på ersättning för detta. Resultatet i denna studie visar således att det för arbetsgivarnas del kan vara fördelaktigt att låta arbetstagare sköta åtminstone en del av sina arbetsuppgifter hemifrån, om det så önskas och fungerar med arbetets karaktär ifråga.

Även Thulestedt (1996, s. 4) framhåller att genom att ha anställda som arbetar hemifrån kan det skapa flera positiva följder för arbetsgivaren. Bland annat kan det handla om ökad produktivitet och möjligheten att behålla nyckelpersoner kvar inom organisationen, även om de skulle flytta till en annan ort. Precis som det finns fördelar med arbete hemifrån ur ett arbetsgivarperspektiv, tillkommer oundvikligen även vissa nackdelar. Thulestedt (ibid.) poängterar att bristen på dagliga möten med de anställda, kan leda till att arbetsgivaren upplever avsaknad av kontroll. Sekretess- och säkerhetsrisker är en annan aspekt som kan upplevas problematisk i relation till arbete hemifrån. Avslutningsvis betonar Thulestedt (1996, s. 4f) vikten av att arbetsgivaren begrundar sitt beslut om huruvida distansarbete är ett alternativ som bör införas på arbetsplatsen eller inte. Något som arbetsgivaren behöver ha i åtanke vid ett beslut om distansarbete är frågor som berör dialog mellan den anställde och organisationen, kompetensutveckling samt lärande. Dessutom blir det i sammanhanget viktigt att organisationen har resurser att tillgå om stress uppstår hos en anställd.

Noon & Blyton (2007, s. 373) menar att flexibilitet har börjat användas i allt större omfattning av organisationer. Till följd av detta har arbetsgivarnas förväntningar med avseende på arbetstagarnas prestationer också ökat. Dessutom agerar många arbetsgivare idag på ett sådant sätt att de förväntar sig att arbetstagaren inte skulle ha några andra åtaganden utanför sitt arbete som kan bidra till begränsning i hur mycket arbetstid som kan läggas ned. Detta menar Noon och Blyton bidrar till att en stor del av arbetstagarna arbetar långa arbetsdagar, samt att de tar med sig arbete hem för att hinna klart. Ur denna synvinkel handlar flexibiliteten mer om att de anställda ska vara flexibla på så sätt att det kan arbeta hur mycket som helst, än om att den ska underlätta för individen att finna en livsbalans. Även Glynn et al. (2002, s. 13) har tidigare rapporterat om att pressen från organisationer ökar och arbetstagare får högre krav på sig att leverera resultat. Detta leder till att arbetstagaren blir stressad, improduktiv och måste offra saker på fritiden, vilket varken gynnar arbetstagaren eller arbetsgivaren. I många fall så kommer detta ifrån att aktieägare och deras förväntningar på avkastning och krav på att arbetstagarna ska prestera för att uppnå deras finansiella mål.

2.5 Tillgänglighet

I likhet med flexibilitet är tillgänglighet också något som i stor utsträckning präglar dagens arbetsliv och således även spelar en viktig roll i förhållande till WLB.

Begreppet tillgänglighet har flertal innebörder. I detta sammanhang så avses begreppet vara den tillgänglighet som följts av den nya tekniken och dess utveckling. Det växer ständigt fram ny information- och kommunikationsteknologi som bidrar till en digitalisering av arbetet, eller för sammanhanget, en digitalisering av akademiska yrken. Denna digitalisering leder till en möjlighet att ständigt vara tillgänglig för arbete, det krävs inte mer än en dator eller en telefon. Möjligheten att ständigt vara uppkopplad och tillgänglig bidrar till att gränserna

mellan livets olika sfärer suddas ut och när det ska vara tid för ”work” respektive tid för ”life”, blir allt mer diffust. Mot bakgrund av detta går det att förstå varför tillgänglighet i allra högsta grad är en viktig aspekt i förhållande till WLB och således behöver tas i beaktande för denna studie.

När Bergman & Ivarsson (2010, s. 5) studerat utifrån ett arbetsgivarperspektiv den optimala medarbetaren så har det visat att den optimala medarbetaren är någon som finns tillgänglig i förhållande till aspekter som såväl tid som rum. Med detta avses att den ideala anställde är en person som alltid finns till hands och är tillgänglig för arbetsrelaterad kontakt och arbetsuppgifter, även i det privata. Ibland kan det även röra sig om att arbetsgivaren vill ha anställda som kan tänkas arbeta oregelbundna arbetstider om så krävs (Bergman & Ivarsson, 2010, s 5). Det kan inte betraktas vara särskilt förvånande att arbetsgivare föredrar anställda som är tillgängliga för arbetet oavsett omständigheter, även om detta rimligen är ouppnåeligt. Ingen individ kan alltid vara nåbar och redo att ställa upp för arbetssyftet, utan någon form av gräns måste nödvändigtvis finnas.

Allvin et al. (1998, s. 1) skriver om att nya kommunikationsverktyg öppnat upp möjligheter för människor att finnas tillgängliga för omvärlden under alla dygnets timmar. Detta resulterar i flexibla såväl som nya lösningar ute i arbetslivet. Burg-Brown (2013, s. 50) lyfter i en artikel att den tidigare tydliga gränsen mellan arbetsliv och privatliv, enligt aktuell forskning, håller på att lösas upp. Orsaken till detta betraktas vara att vi befinner oss i en ny sorts arbetsmiljö, där tillgången till teknologiska verktyg är större än tidigare. Burg-Brown menar i likhet med Boswell & Olson-Buchanan (2007, s. 592 ff) att den nya teknologin ger anställda möjlighet att vid arbetsdagens slut fortsätta sitt arbete hemifrån, vilket resulterar i att gränsen mellan arbetet och det privata blir allt svagare. Boswell & Olson-Buchanan framhåller därtill att de individer som framförallt ligger i riskzonen för att använda kommunikationsteknologi i arbetssyfte, trots att det inte är under arbetstid, främst är personer som känner stor identifikation och lojalitet gentemot sitt arbete och organisationen. Att vara tillgänglig utöver ordinarie arbetstid blir ett sätt för dessa individer att visa tacksamhet och ge tillbaka till organisationen. Därigenom kan konstateras att en organisation, eller arbetsgivare, som har lojala arbetstagare ofta kan räkna med att dessa är tillgängliga för arbetsrelaterad kommunikation även i sfärer utanför arbetet.

Vidare framhåller Boswell & Olson-Buchanan (2007, s. 605) att organisationer behöver vara medvetna om den eventuella skada som kan förorsakas den anställde och dennes privatliv om personen ifråga också skall vara tillgänglig när arbetsdagen avslutats. Den anslutbarhet och möjlighet till flexibilitet som kommunikationsteknologin bidragit till, kan leda till ökad konflikt mellan arbetsliv och privatliv. Därför föreslås av Boswell & Olson-Buchanan (ibid.) att organisationer formellt eller informellt bör försöka reducera användningen av kommunikationsteknologi efter arbetstid.

I förhållande till ovanstående framhåller dock Bergman & Ivarsson (2010, s. 9f) att individens eventuella upplevda krav på tillgänglighet, inte nödvändigtvis är sprunget ur faktiska krav från arbetsgivaren, utan i många fall kommer dessa från arbetstagaren själv eller dennes

familj. Att kraven snarare kan komma från privatlivet hänger till stor del ihop med att tillgänglighet i vissa fall kan vara ett medel för arbetstagaren att förbättra sina karriärmöjligheter inom en organisation. Genom att vara tillgänglig visar arbetstagaren att denne har lojalitet och engagemang gentemot arbetsgivaren och således skulle vara värdig en eventuell befordran. Bergman & Gustafson (2008, s. 14) går i samma linje genom att poängtera att tillgänglighet inte bör betraktas enbart som en fråga om förväntningar från arbetsgivaren. De menar istället att tillgänglighet för arbetet, kan vara något som arbetstagaren själv faktiskt ser som önskvärt och i vissa fall vill premiera. I Bergman & Gustafsons analyser av höga positioner inom olika organisationer, framkommer att de som innehar dessa är personer som visat sig vara tillgängliga i högst grad, med avseende på såväl tidsmässiga som rumsliga aspekter. Utifrån tidsaspekten har personerna ifråga arbetat mer övertid och i större utsträckning på oreglerade arbetstider, än individer på lägre positioner inom organisationen. Med hänsyn till rumsaspekten har även dessa personer arbetat hemifrån mer frekvent än individer med andra befattningar. Tillgänglighet skulle därmed kunna betraktas som ett konkurrensmedel mellan anställda inom ett företag och därigenom förklara varför individer ibland vill vara mer tillgängliga än vad som egentligen krävs för arbetet.

2.6 Sammanfattning av tidigare forskning

Work-Life Balance är det mest centrala begreppet för vår studie, samtidigt är det också ett mycket komplext och mångfacetterat sådant. Det har därför varit viktigt att redogöra för några av de olika beskrivningar som finns, för att bilda en bred uppfattning om vad WLB handlar om. Kärnan i begreppet kan i stora drag förstås vara hur individer upplever balansen mellan arbetet och det övriga livet. Då vår studie utgår ifrån ett arbetsgivarperspektiv har det därför också varit relevant att se till den forskning som finns om WLB ur just denna synvinkel. Bland annat beskrevs varför WLB vuxit som fenomen över tid och varför det blivit en fråga för arbetsgivare. Detta visade sig bero på främst åtta anledningar, som exempelvis förändrade behov, attrahera och behålla arbetskraft samt socialt ansvarstagande. Därutöver har det också gjorts en genomgång som berör de positiva effekter som arbetsgivaren kan utvinna av att arbeta med WLB, däribland ökade prestationer, högre moral och ansvarskänsla samt ökad motivation bland arbetstagarna.

Avslutningsvis avhandlades två angränsande begrepp till WLB, nämligen flexibilitet och tillgänglighet. Flexibilitet i relation till WLB-forskning har visat sig framförallt handla om flexibilitet med avseende på tid och rum, i form av flextid och distansarbete. Det lyfts att arbetsgivare börjat arbeta allt mer med att erbjuda flexmöjligheter och att detta ofta har visat sig vara positivt för arbetsgivaren för att arbetstagaren visar sin tacksamhet genom att prestera bättre i gengäld. Det tas även upp att det dock finns negativa sidor för arbetsgivare med att erbjuda flexibla lösningar, så som bristande kontroll, och att det därför måste övervägas noga innan det fattas beslut om användning av detta inom organisationer. Slutligen presenterades forskning kring tillgänglighetsbegreppet, där främst kommunikationsteknologi gavs mycket utrymme. Flera forskare menar att dagens kommunikationsteknologi möjliggör arbete utanför arbetets gränser och att detta resulterar i en problematisk gränsdragning för individen mellan arbetsliv och privatliv. I relation till detta belystes arbetsgivarens ansvar i att sätta gränser för tillgänglighet, samtidigt som flera forskare också lyfte att kraven på tillgänglighet sällan kommer från arbetsgivaren utan oftare från arbetstagaren själv eller dennes familj.

3. Teoretisk referensram

Den metodologiska ansats som använts för denna studie är som nämnt grundad teori. Vad en sådan ansats innebär för det praktiska arbetet med insamlat empiriskt material, kommer det att redogöras närmare för i det kommande metodavsnittet. Däremot är det av betydelse att redan nu poängtera att en grundad teori till stor del bygger på att frångå vedertagna teorier och bygga upp ett eget teoretiskt ramverk. Mot bakgrund av detta ser vi den teoretiska referensram som presenteras nedan, snarare som stöttepelare för att förstå vårt eget resultat, än som strikta ramar där våra upptäckter ska kunna infogas. Clark's Border Theory kan i sammanhanget bidra med ett förklaringsvärde och ge vår studie ökad tyng och trovärdighet, men det bör hållas i åtanke att denna teori inte är tänkt att rakt av appliceras på det resultat som framkommit. Vad som ytterligare bör tilläggas innan genomgång av teorin, är att denna i mångt och mycket är av socialpsykologisk karaktär och detta är som bekant en sociologisk uppsats. WLB som fenomen är dock snarare av sociologisk karaktär då det handlar om ett mellanmänniskt förhållande mellan framför allt arbetsgivare, arbetstagar och organisation, men också i relation till omgivning i form av vänner och familj. Anledningen till att vi trots detta valt att använda oss av just Clark's Border Theory som stöd för våra resultat, är för att vår studie till stor del handlar om arbetsgivarnas syn och individuella uppfattningar kring WLB, vilket typiskt sett är en mer socialpsykologisk infallsvinkel. Däremot går vi för denna uppsats inte in särskilt mycket på djupet i respondenternas psyke, vilket troligt skulle gjorts i en socialpsykologisk uppsats, istället används individuella uppfattningar för att förstå ageranden som påverkar en större grupp individer.

3.1 Clark's Border Theory

Clark (2000) förklarar i sin *Border Theory*, hur individer hanterar gränsdragningen mellan de två domänerna arbete och privatliv, genom att antingen integrera eller segregera dessa. Med integrering menas att människor hanterar gränsdragningen genom att helt enkelt inte dra någon gräns, utan snarare sammanfoga arbetet och privatlivet. Det som då sker är att individen hanterar arbetsuppgifter även på sin fritid och privata angelägenheter även på arbetet. Personen ifråga skiljer helt enkelt inte på vilka människor, tankar, känslor och handlingar som hör till respektive domän, utan sammanblandar dessa. Segregering som gränsdragningsmetod kan däremot sägas vara det motsatta, då handlar det om att individen drar en tydlig skiljelinje mellan vad som är arbetet och vad som är det privata. Individer som istället tillämpar ett sådant förhållningssätt arbetar inte på sin fritid och låter inte heller privatlivet påverka arbetet. Detta innebär att olika känslor, beteenden och tankar som individen har i den ena domänen, inte kommer att påverka den andra.

I Clark's (2000) mening går det att tala om tre olika typer av gränser som kan skilja domänerna arbetsliv och privatliv åt. Dessa gränser är; fysiska, psykiska och temporära. De fysiska gränserna är platser som skiljer sig åt mellan arbetsliv och privatliv, exempelvis kontor respektive hem. Den psykiska gränsen behandlar de tankar och beteenden som enbart existerar i en viss domän. Till sist så finns även den temporära gränsen är sedan det som avgränsar var arbetsdagen tar slut och sedan fritiden istället tar vid, genom exempelvis bestämda arbetstider. Hur individen hanterar gränsdragningarna beror på vilken flexibilitet som individen har kopplat till dessa gränser i sitt arbete. Flexibilitet i förhållande till den fysiska gränsen kan bestå av om

det finns möjlighet för individen att själv bestämma vart arbetet utförs någonstans. I förhållande till den psykologiska gränsen så innebär det vilket utrymme som ges för att tänka på privatlivet under arbetstid och vice versa. Flexibilitet av den temporära gränsen är vilken möjlighet som ges till individen att bestämma över sina arbetstimmar.

I förhållande till begreppen fysisk-, temporär och psykologisk gräns respektive flexibilitet, adderas av Clark (2000) även ytterligare en komponent, genomtränglighet. Med begreppet avses att element från ena domänen kan tränga in i den andra domänen. Fysisk genomtränglighet kan till exempel vara att en familjemedlem avbryter individen när denne arbetar hemifrån, vilket leder till att det uppstår en krock mellan domänerna. Temporär genomtränglighet kan handla om att individen hanterar privata angelägenheter på arbetstid, så som telefonsamtal med barnen eller ett tandläkarbesök. Psykologisk genomtränglighet handlar istället om det mer abstrakta hos individen, som att tankar och känslor från en domän kan följa med in i den andra, som exempelvis om det hänt något jobbigt privat kan det göra individen ofokuserad i arbetet.

Sammantaget kan sägas att flexibilitet och genomtränglighet är de faktorer som avgör hur stark en gräns är. En stark gräns är ogenomtränglig, oflexibel och tillåter inte överskridande domänerna emellan. Däremot är en svag gräns istället mycket flexibel och genomtränglig och är tillåtande ifråga om sammanblandning av de olika domänerna. Hur stort inflytande individen har i sitt eget arbete är en betydelsefull aspekt i hur väl gränsdragningen mellan arbetsliv och privatliv kan hanteras. En högre grad av inflytande underlättar möjligheten att uppnå WLB då det finns större valmöjligheter i att anpassa arbetsvillkor och gränser efter sitt individuella behov (Clark, 2000). Påverkansgraden hos varje enskild individ i en organisation beror på dennes kompetens, anknytning till andra medarbetare samt hur väl denne lever efter kulturen och värderingarna på arbetsplatsen. Ett större inflytande för individen innebär utökade förutsättningar att förhandla om domängränser.

Arbete är något som allt som oftast sker tillsammans med andra människor, vilket därigenom medför att individen också påverkas av dessa i sitt eget gränsdragningsarbete. Omgivande personer som påverkar individen i att dra olika former av gränser, benämner Clark (2000) som gränsbevakare, vilket exempelvis skulle kunna handla om arbetsgivare, chefer eller handledare. För vår studie avser vi med begreppet gränsbevakare framför allt arbetsgivaren, eftersom att vår undersökning utgår ifrån ett arbetsgivarperspektiv på WLB. I relation till gränsbevakare betonas kommunikation som ett särskilt effektivt verktyg i strävan efter WLB. Detta då kommunikation med gränsbevakare enligt Clark (2000), skapar en ökad medvetenhet för individens situation i den andra domänen. Genom kommunikation kan individen exempelvis beskriva angelägenheter som rör privatlivet, för arbetsgivaren. Att använda kommunikation är ett användbart medel för individen då denne kan förvänta sig mer stöd från gränsbevakare om dessa är införstådda i händelser som samtidigt sker i privatlivet. Dessutom är det av värde att kommunicera för att minska risken för oenighet och konflikter mellan individen och gränsbevakaren, vilket i sin tur visat sig generera i en bättre WLB.

4. Metod

I följande avsnitt redogörs det för studiens metodologiska tillvägagångssätt. Inledningsvis presenteras den kvalitativa metoden och semistrukturerade intervjuer, samt en motivering till dessa val. Därefter följer en beskrivning av grundad teori, samt kodning som analysteknik, och dess relevans för studien. Vidare presenteras även studiens urval, genomförande och överväganden kring intervjuguiden. Avslutningsvis redogörs det för studiens reliabilitet och validitet samt etiska överväganden och begränsningar med vald metod.

4.1 Metodval

Syftet med denna studie är att öka insikterna kring arbetsgivares syn på Work-Life Balance, inom organisationer med akademiker som anställda. Uppsatsen är av explorativ karaktär, med målsättningen att uppnå en djupare förståelse inom ett viktigt och ständigt aktuellt ämne, som det inte finns särskilt mycket tidigare forskning kring.

I förhållande till studiens ämne anser vi att en kvalitativ metod, med intervju som datainsamlingsteknik är den mest lämpliga, detta då vi söker finna arbetsgivares subjektiva åsikter, erfarenheter och tankar rörande Work-Life Balance. Patel & Davidson (2011, s. 114) skriver att kvalitativt inriktad forskning bör användas när det handlar om att vilja tolka och förstå det problem som undersöks, vilket är vårt mål med studien.

Vad som utmärker den kvalitativa intervjun är frågornas utformning och det utrymme som respondenten ges att formulera sina svar (David & Sutton, 2016, s. 113). Det finns olika sätt att strukturera intervjuer på, exempelvis *ostrukturerade intervjuer* där respondenten i princip kan prata fritt, *strukturerade intervjuer* där intervjuaren på förhand bestämt exakta frågor och ordningsföljd eller *semistrukturerade intervjuer*, vilket är den form vi valt att använda oss av. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren i förväg utformat en intervjuguide, ofta med övergripande teman att förhålla sig till för att skapa viss struktur (David & Sutton, 2016, s. 114). Samtidigt ska intervjuaren vara relativt flexibel både när det handlar om frågornas ordningsföljd och eventuella följdfrågor som kan dyka upp. Anledningen till att vi valt att använda semistrukturerad intervju som metod är för att vi velat låta respondenterna kunna vara med och påverka dialogens utveckling och prata mer ingående om de ämnen som tas upp (Denscombe, 2016, s. 266). Det hade kunnat vara intressant att genomföra ostrukturerade intervjuer för att låta våra respondenter helt fritt formulera betydelsen av Work-Life Balance för dem. Detta skulle kunna varit särskilt intressant då vi valt att använda grundad teori som utgångspunkt, eftersom den syftar till att grundligt undersöka ett problem och bygga upp egna ramar, snarare än att foga in empirin i redan existerande ramar. Anledningen till att vi trots detta inte valt att använda oss av ostrukturerade intervjuer, är för att det skulle göra en redan svår ansats ännu svårare. Vi behövde därför ringa in ämnet på något sätt för att göra det överkomligt och överskådligt, samt göra det möjligt att presentera ett resultat som faktiskt är

relevant för både studien i sig och kommande studier på området.

4.2 Grundad teori

Den ansats som valts för att analysera vårt material är grundad teori. En huvudtanke inom denna ansats är att inte utgå ifrån redan vedertagna teorier och modeller inom området när analysen genomförs. Snarare kan andra teorier ses som hjälpmedel för att förstå fenomenet som undersöks, att därefter låta materialet som samlats in stå för sig själv och genom förutsättningslös, systematisk analys istället *skapa* teorier och modeller (Fejes & Thornberg, 2015, s. 30–31). I användandet av grundad teori krävs således detaljerad granskning av materialet, vilket i det här fallet rör sig om intervjuer som transkriberats till textform. Texterna har kodats och kategoriserats utifrån nyckelbegrepp som fångar dess innebörd och kan ge ett förklaringsvärde i förhållande till större allmänna slutsatser (Denscombe, 2016, s. 407). Som tidigare nämnt är Work-Life Balance ur ett arbetsgivarperspektiv något som är relativt outforskat, vilket gör att just grundad teori lämpar sig särskilt bra i sammanhanget. Dock bör det finnas medvetenhet kring att detta är en komplex ansats att ägna sig åt och den kräver stor noggrannhet, samt ärlighet i förhållande till sitt material, för att den ska kunna bidra med något av värde. Vad som ytterligare kan tilläggas är att grundad teori kräver att en viss mängd data samlats in innan en meningsfull analys kan genomföras (Strauss & Corbin, 2008, s. 21–42). En "*viss mängd datamaterial*" kan sägas vara när mättnad uppnåtts, dvs när det inte längre går att finna nya kategorier och begrepp vid kodning av datamaterialet.

Vad som här kan tilläggas är att vi inledningsvis reflekterade kring att använda oss av en fenomenologisk ansats. En sådan ansats handlar om att finna en fördjupad förståelse för ett fenomen, att finna *essensen* genom att vända sig till "sakerna i sig själva" (Alvesson & Sköldberg, 2008). Vi insåg dock att denna ansats inte skulle lämpa sig särskilt väl för vårt ämne. Detta då vi ska intervjua arbetsgivare som troligen inte kommer att ge oss den fullständiga bilden kring hur fenomenet Work-Life balance *faktiskt* ter sig inom organisationen. Potentiellt kommer vi snarare få svar som arbetsgivaren tror att vi vill höra, vilket gör Work-Life balance ur ett arbetsgivarperspektiv till ett svårstuderat fenomen när det kommer till att finna "den verkliga essensen".

4.3 Kodning

Kodning innebär att etikettera rådata och när det handlar om tolkning av data talas det vanligtvis om analytisk kodning. Inledningsvis är det av vikt att besluta om vilken eller vilka enheter som ska undersökas vid kodningen (Denscombe, 2016, s. 395). Då vi genomfört intervjuer och arbetat fram transskript av dessa, så kan det sägas att vi har att göra med textdata. Inom textdata finns det flera möjliga enheter att titta på vid kodningen, så som enskilda ord, meningar eller hela stycken (Glaser, 1992). Då vi har utgått ifrån grundad teori som ansats innebär det att vi intagit ett öppet förhållningssätt gentemot vårt datamaterial. Vid en öppen kodning är svårigheten dels att inte fastna allt för mycket i texten, men inte heller benämna det som upptäcks med för utsvävande egna beskrivningar eller benämningar utan snarare använda respondentens egna ord (Glaser, 1992; Fejes & Thornberg, 2011).

Efter att våra intervjuer transkriberats valde vi att läsa igenom och koda samtliga enskilt. Vi beslutade om att göra på detta vis för att inte påverka varandras tolkningar av materialet. Kodningen skedde inledningsvis på detaljnivå och intressanta ord i transkriberingsmaterialet stryktes under. Efter den inledande detaljrika kodningen övergick vi till att, fortfarande individuellt, göra en mer generell kodning, där tidigare funna ord tillsammans sammanfogades till mer övergripande kategorier. Därefter gick vi tillsammans igenom intervju för intervju och kunde då identifiera en rad mönster som vi båda funnit i materialet, vilka således kändes relevanta att utgå ifrån vid den senare analysen. Detta ansåg vi vara den största fördelen med att först koda på egen hand för att därefter titta på kodningarna tillsammans, eftersom att vi då kunde se vilka teman som framstod vara de mest uppenbara.

Några exempel på de kategorier vi kunnat identifiera är tex. *det gemensamma ansvaret*, *det dialektiska samspelet* och *det dubbelmoraliska dilemmat*, vilka tillsammans utmynnar i den övergripande kategori som vi valt att kalla "*arbetsgivarens inställning till Work-Life Balance*". Bland annat detta kommer det att redogöras för senare i analysavsnittet.

4.4 Urval

För att fånga in personer inom ramen för studiens avgränsning och syfte valde vi att använda oss av ett målstyrt urval, vilket är en metod som bl.a Bryman (2011, s. 392) beskriver som ett strategiskt urval. Principen för denna urvalsprocess är ambitionen att få tag på rätt personer för studiens syfte, som åtminstone till viss del har kunskap om eller på något annat sätt berörs av det som ämnas undersökas (ibid.). Även enligt Trost (2010, s. 138) beskrivs det strategiska urvalet som att ställa upp ett antal variabler som är av betydelse för studien, som måste uppfyllas av respondenterna. Som ett led i det strategiska urvalet valdes därför tre huvudsakliga kriterier. Det första kriteriet var att personen skulle inneha personalansvar och därigenom vara någon form av representant för arbetsgivarsidan. Detta ansåg vi vara av relevans då respondenten behöver ha insyn i personalarbetet för att kunna besvara huruvida företaget tar hänsyn till Work-Life Balance. Vi sökte därför inte nödvändigtvis en person som befann sig högst upp i hierarkin i organisationen utan det var mer centralt för oss att prata med någon som arbetar gentemot arbetstagare och har insyn i hur det fungerar. Det andra kriteriet var att personen skulle ha personalansvar över personer med en akademisk utbildning, då detta är en central del i avgränsningen för vår studie. Det tredje och sista kriteriet som vi utgick ifrån vid val av respondent var den geografiska avgränsningen, vilken var *Uppsala med omnejd*. Detta kriterium beslutade vi oss för att använda då Uppsala är en akademikertät stad och därmed fördelaktig för att genom snöbollsurval, som är en variant av målstyrt urval, kunna finna relevanta respondenter för studiens syfte.

Snöbollsurval innebär att via tillfrågade personer hänvisas vidare till andra individer som är relevanta för syftet och som uppfyller kriterierna för att vara respondent i studien (Bryman, 2011, s. 196-197). Urvalsprocessen har därigenom gått till så att akademiker inom våra bekantskapskretsar har tillfrågats att vidarebefordra förfrågan till sina arbetsgivare om de kan tänka sig att ställa upp på en intervju. Därefter har vi tagit kontakt med dessa potentiella respondenter personligen genom att mejla dem ett mer utförligt informationsbrev kring studien. Detta ansåg vi vara en effektiv metod för att hitta fram till intressanta respondenter,

då vi själva inte hade dessa kontakter i vår närmaste krets och det är inte heller alltid enkelt att få kontakt med personer i arbetsgivarposition helt utan någon koppling till dessa.

4.4.1 Respondenter

Då vi utgått från grundad teori vid genomförandet av våra studier beslutades därför inte på förhand hur många som skulle intervjuas. Detta då denna ansats som redan nämnt kräver att data samlas in tills det inte längre går att identifiera några meningsfulla nya mönster i svaren (Strauss & Corbin, 2008, s. 21-42). För vår studie landade vi på elva respondenter, alla verksamma inom olika branscher, men med de gemensamma nämnarna att samtliga innehade en arbetsgivarposition, hade akademiker som anställda och var verksamma i Uppsala med omnejd. Då respondenternas svar utlovats att behandlas konfidentiellt används inte deras riktiga namn och inte heller företagsnamn. Här nedan finns information om våra respondenter.

Respondent	Kön	Bransch	Antal anställda
1	Kvinna	Finans och försäkring	7st
2	Kvinna	IT	30st
3	Kvinna	Redovisning	25st
4	Man	Skola	40st
5	Man	Bank	8st
6	Man	IT	6st
7	Kvinna	Arkitekt	10st
8	Man	Juridik	5st
9	Kvinna	HR	7st
10	Kvinna	Media och kommunikation	12st
11	Man	HR	37st

4.5 Genomförande

Vid studiens intervjutillfällen var vi båda närvarande, men beslutade om att endast en av oss skulle ställa frågor medan den andra istället förde anteckningar. Detta gjorde vi dels för att intervjun skulle kännas tydlig, strukturerad och professionell i respondenternas ögon, dels för att underlätta vårt eget efterarbete med transkriberingen. Innan uppsatsen påbörjades genomfördes en pilotintervju där just nämnda upplägg testades, vilket resulterade i insikten om att en sådan intervjustrategi framstod som den mest effektiva och givande.

Samtliga intervjuer ägde rum på respondenternas kontor efter deras önskemål. Detta var positivt då det var i en tyst och störningsfri miljö. Vidare poängterar Trost (2010, s. 65) att det är av betydelse att respondenten upplever att miljön är trygg, vilket kan antas att våra respondenter upplevde då det var bekanta miljöer som de själva valt. I början av intervjuerna förklarades att det som sades skulle spelas in för att sedan transkriberas och analyseras. Användning av ljudupptagning kan vara till nytta då det ger en bestående och i princip fullständig dokumentation av intervjun, bortsett från sådant som exempelvis kroppsspråk (Denscombe, 2016, s. 280). Intervjuerna gav oss ett material bestående av mellan 45-60

minuter, vilket i efterhand lyssnades på för att kunna transkribera materialet och därigenom underlätta detaljerade studier och analys av det som sagts (Denscombe, 2016, s. 284)

Vad som kan vara värt att tillägga är att vi gjort ett aktivt val att innan intervjuernas genomförande, inte skicka ut intervjufrågorna till våra respondenter. Detta då vi tror att det hade kunnat generera i allt för putsade och inte helt uppriktiga svar. Poängen med intervjuerna har delvis varit att ta reda på hur arbetsgivares insyn i Work-Life Balance ser ut och hade de då getts möjlighet att förbereda sig veckor i förväg hade det inte blivit en rättvisande bild.

4.5.1 Intervjuguide

I utformandet av vår intervjuguide valde vi att tillämpa "trattmodellen". Detta innebär att frågorna formulerats så att de inledningsvis är mer breda, okänsliga frågor för att sedan smalna av dem och gå mot mer specifika och känsliga frågor (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). I vår intervjuguide har vi exempelvis valt att den avslutande sektionen berör frågor om den personliga inställningen till Work-Life Balance, då vi tror att detta kan vara mer känsligt att besvara än frågor om till exempel formella policys, som vi istället valt att placera i inledningen av intervjuguiden.

Vi har också valt att strukturera upp intervjuguiden utifrån några centrala teman som vi anser vara nära sammankopplade med Work-Life Balance som fenomen, detta för att skapa en viss struktur och sätta en standard för intervjuerna (David & Sutton, 2016, s. 114). För respektive tema har vi vidare utformat ett visst antal specifika frågor, vilket gjorts för att kunna få vetskap om detaljer kring de områden som vi betraktar vara viktigast (ibid.), samtidigt som vi uppmuntrar respondenterna att spåna relativt fritt inom ramen för respektive teman.

En annan viktig aspekt att tänka på vid kvalitativa intervjuer och således vid utformningen av intervjufrågor är språket. Detta eftersom att det är språket som möjliggör skapandet, samt insamlingen av intervjudata. Således måste frågorna formuleras på ett sådant sätt att de är möjliga för intervjupersonen att uppfatta på ett korrekt sätt, utifrån intervjuarens intentioner (David & Sutton, 2016, s. 116). Mot bakgrund av detta har vi därför försökt att formulera frågorna på ett så okomplicerat och konkret sätt som möjligt, samt strävat efter att hålla oss borta från krånglig terminologi och liknande.

4.6 Reliabilitet och validitet

Vad som bör tas i beaktning när det reflekteras kring validitet och reliabilitet i förhållande till kvalitativa studier, är att båda dessa termer framför allt är meningsfulla för kvantitativa studier och inte applicerbara i samma utsträckning när det kommer till kvalitativa studier. Däremot kan reliabilitet och validitet ändå vara av betydelse att reflektera kring för att belysa viktiga aspekter som innefattas i dessa begrepp. Exempelvis huruvida en undersökning kan anses vara tillförlitlig eller inte, samt om det finns något förklaringsvärde i det som framkommer. Validitet delas vanligen upp i två kategorier, den *interna validiteten* och den *externa validiteten*. För att uppnå en hög intern validitet ska studien mäta det som avses

mätas, det vill säga att studiens syfte har uppnåtts (David & Sutton, 2016). I vår studie har den interna validiteten framför allt stärkts av att vi haft semi-strukturerade frågor, så att varje respondent åtminstone fått besvara samma kärnfrågor kopplade till olika teman. Därutöver skulle det samtidigt kunna sägas att den interna validiteten också stärks av att vi inte haft en allt *för* strukturerad intervjuguide, utan att vi istället varit öppna för att ställa följdfrågor som hjälpt oss att nå fram till svar på våra frågeställningar hos varje respondent.

Den externa aspekten av validitet handlar istället om hur väl den genomförda studien kan generaliseras till en större population (David & Sutton, 2016, s. 33). Den empiriska data vi fått fram kommer dock aldrig kunna vara absolut generaliserbar till andra sammanhang än vår egen studie, men däremot kan ett tillräckligt stort och välarbetat empiriskt material utmynna i en teori som skulle kunna vara användbar även i andra sammanhang.

Patel & Davidson (2011, s. 105 ff) talar vidare om att validiteten är sammanflätad med reliabiliteten vid kvalitativa studier. Reliabiliteten är komplex i kvalitativa studier i den mening att denna inte nödvändigtvis behöver vara låg även om svar från samma respondent potentiellt skulle kunna variera mellan olika tillfällen. Det kan röra sig om sådant som ändrade uppfattningar eller nya insikter, men även om just den unika intervjusituationen (ibid.). Dock kan reliabilitet till viss del säkerställas genom att spela in intervjun med ljud eller på video (Patel & Davidson, 2011, s. 104). Därav valde vi att spela in vår intervju, för att sedan använda inspelningen för dels transkribering, dels för att friska upp minnet kring vad som sagts och hur det sagts. För vår studie skulle det dock kunna vara så att just reliabiliteten, eller tillförlitligheten som det lämpligare uttrycks i sammanhanget, är något bristfällig. Detta har att göra med att det finns en överhängande risk för skönmålande svar till följd av arbetsgivares vilja att framställa sig själva i god dager i denna typ av studie. Dessutom talar arbetsgivarna i många fall om sina anställda, deras situation samt förhållningssätt till WLB, vilket blir en sekundärkälla och därmed inte lika tillförlitlig som en primärkälla som bygger på egna upplevelser och erfarenheter.

4.7 Etiska överväganden

När en studie genomförs är det viktigt att de etiska forskningsreglerna följs. Det finns fyra etiska huvudkrav som är framtagna av Vetenskapsrådet, vilka alla tagits stor hänsyn till för denna studie. Dessa krav är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Redan när missivbrevet skickades ut till våra respondenter informerades dessa om studiens syfte samt om att deras uppgifter skulle komma att behandlas konfidentiellt. Särskilt konfidentialitetskravet har varit viktigt att ta i beaktande för vår studie då vi har intervjuat personer på ledande positioner inom olika företag. Skulle vi inte kunnat garantera våra respondenter konfidentialitet hade det troligtvis kunnat avskräcka från att ställa upp eftersom de frågor som behandlas kan betraktas vara relativt känsliga för företagets rykte. Att erbjuda konfidentialitet hoppas vi även har resulterat i mer nyanserade svar från våra respondenter, då det för läsaren inte är möjligt att koppla svaren till en specifik person eller organisation. Ett

ytterligare etiskt krav som är av yttersta vikt och som för studien tagits hänsyn till är samtyckeskrauet, vilket enligt Patel & Davidson (2011, s. 63) syftar till att deltagaren själv ska kunna bestämma över sin egna medverkan och ge sitt samtycke på att de vill ställa upp i studien. Detta krav kan dock sägas bli något problematiskt i förhållande till vår studie, eftersom att arbetsgivarna som intervjuats till stor del talar om sina anställda, vilka däremot inte har lämnat något samtycke. Vi ser att det finns ett etiskt dilemma i detta, men vi anser också att den höga graden av konfidentialitet i studien bidrar till att problemet minimeras. Respondenterna har anonymiserats så att det inte går att identifiera varken de eller deras organisation, vilket gör att det skulle vara ännu svårare att påvisa vilka anställda respondenterna ifråga talar om.

4.8 Begränsningar med studien

Något vi behövt ha i åtanke vid intervjuerna är att personerna som intervjuas sitter i en arbetsgivarposition. Rimligen skulle detta kunna innebära att svaren vi fått till viss del är vinklade för att framställa den aktuella organisationen i god dager. Denna typ av problematik är svår att komma runt på annat sätt än att ha ett kritiskt förhållningssätt till de svar som ges. Själva syftet med studien har varit att undersöka ett fenomen utifrån ett arbetsgivarperspektiv och i och med en sådan infallsvinkel så bör vi vara medvetna om att det är just ensidiga svar som kommer att ges.

Eftersom vi valt att använda oss av en så pass komplex ansats som grundad teori har vi reflekterat kring några av dess fallgropar och begränsningar. I vår mening finns två huvudsakliga dilemman med denna ansats, dels när gränsen ska dras för teoretisk mättnad, dels "kravet" på att undersöka fenomen förutsättningslöst. Det första dilemma menar vi handlar om att det är lätt att fastna i vissa funna strukturer i det insamlade materialet och att mer eller mindre medvetet leta efter svar i kommande intervjuer som kan bekräfta den bild som byggts upp. Då är det således lätt att blunda för data som skulle kunna vara relevant i sammanhanget och istället väljer att vända sig mot sådant i svaren som känns igen sedan tidigare. Det som här kan bli problematiskt är om de svar som slutligen fås fram, är ett resultat av intervjuarens egen varseblivning snarare än respondenternas faktiska svar. Detta hänger väl samman med dilemma nummer två som istället handlar om kravet på att gå in förutsättningslöst och med ett öppet sinne i förhållande till sin empiri och undvika att bli påverkad av sin förförståelse inom det valda undersökningsområdet. Vi menar att detta är ett krav som i princip är omöjligt att fullt ut leva upp till. Människor kommer aldrig kunna vara helt blanka blad, fria från tidigare erfarenheter och tankar som påverkar hur vi ser på saker och ting. Dock är det av betydelse att i den mån det är möjligt att åsidosätta befintlig teori på området så att en egen uppfattning skapas, om än till viss del påverkad av vad som finns i forskarens bagage. Vad vi dock tror har varit fördelaktigt för oss i denna studie är att vi varit två personer, vilket möjliggör för en mer nyanserad bild än utifrån en endast en persons perspektiv.

5 Analys & Resultat

I följande avsnitt redovisas en analys av det resultat som framkommit genom intervjuer med våra respondenter. Avsnittet är uppdelat i tre huvuddelar utifrån studiens tre frågeställningar, i vilka det redogörs för arbetsgivarnas inställning till Work-Life Balance (WLB), arbetsgivarnas arbete med WLB samt varför arbetsgivarna arbetar med WLB. Vidare är varje huvuddel uppdelad i underliggande kategorier, detta för att tydliggöra för läsaren vilka upptäckter som gjorts kring respektive fråga.

5.1 Arbetsgivarens uppfattning kring Work- Life Balance

5.1.1 Balans - ett dialektiskt samspel

Work-Life Balance som begrepp framstod vara främmande för majoriteten av våra respondenter, även om alla visade sig förstå dess innebörd. Vid frågan hur de tillfrågade ser på betydelsen av balans mellan arbete och övrigt liv svarade i princip alla att det är en förutsättning för goda prestationer och därför något som behöver prioriteras i organisationen utifrån ett arbetsgivarperspektiv. Ett talande citat för den allmänna uppfattningen om balans bland våra respondenter är nedanstående:

Vi är inte två människor - en arbetsmänniska och en privatmänniska. Vi är en människa med ett liv, där arbetet är en del av det och privatlivet en annan. De måste fungera tillsammans, det är en förutsättning. (Respondent 5)

Detta illustrerar på ett tydligt sätt bilden av, samt inställningen till, balans mellan arbetsliv och privatliv ur arbetsgivarens perspektiv. Det framhålls av flera arbetsgivare att arbetet och det privata har ett dialektiskt förhållande till varandra. Detta tydliggörs i ovanstående citat då respondenten ifråga framhåller att människan inte kan ses som två, där en finns på arbetet och en annan i hemmet. Övervägande delen av arbetsgivarna föreslår istället att en person bör betraktas som bestående av två olika delar, två olika roller, som inte existerar oberoende av varandra utan måste kunna samverka för att skapa en känsla av balans hos varje individ. För att på ett mer konkret sätt belysa hur det dialektiska samspelet kan se ut i praktiken följer nedan ett arbetsplatsexempel:

Det var en medarbetare som inte presterade, så chefen kallade in den här personen till samtal. Då framkom det att han hade en sak som var väldigt jobbigt privat som den anställde haft problem med i flera år men inte pratat om med någon. Då hjälpte den chefen till att ordna samtal hos företagshälsovården till den anställde för att hjälpa. Efter att personen fått prata med företagshälsovården och öppna upp sig om något som hen burit på länge blev det mycket bättre och nu är hen på banan igen med bättre resultat. (Respondent 1)

Vad som framkommer här är att "work"-sfären och "life"-sfären kan påverka varandra i stor utsträckning. Medarbetaren som här berörs har inte presterat i sitt arbete på grund av problem i det privata. Och även om det inte uttrycks explicit av arbetsgivaren kan det utläsas av sammanhanget att arbetsgivaren försöker visa på sambandet mellan att hjälpinsatser sätts in från arbetsgivarhåll och att den anställde därefter börjar må bättre och således presterar bättre igen. Det som arbetsgivaren ifråga vill illustrera genom detta exempel verkar alltså vara att destruktiv "life" även kan bli till destruktiv "work", men det privata problemet kan fångas upp och lösas med hjälp av åtgärder från arbetsgivarens sida. Resultatet blir ett löst, eller

åtminstone minskat (det förtäljer inte historien) privat problem, vilket i sin tur leder till förbättrade prestationer i arbetet. Så som det beskrivs av arbetsgivaren ser det ut att finnas en relativt linjär kausalitet i det hela och det är svårt att identifiera ett dialektiskt samband i exemplet i sig självt. För att illustrera hur arbetsgivarna ser på balansens dialektik blir det därför värdefullt att även visa på att det finns motsatta orsakssamband, där problem i "work"-sfären kan resultera i problem i "life"-sfären, vilket måste lösas genom åtgärder som förändrar arbetsituationen. Även detta förhållande kan lyftas genom ett arbetsplats exempel från en av våra respondenter:

Nyligen hade jag en anställd som kom till mig och berättade att hens förhållande höll på att gå i kras totalt för att arbetet tagit över alltför mycket i den anställdes liv. Personen ifråga berättade att hen alltid var tvungen att stanna kvar på jobbet eller ta med sig arbete för hem för att hinna med allt som skulle göras, vilket gjorde att partnern började tröttna och hotade med att ta ut skilsmässa om situationen inte skulle förändras. För att lösa problemet valdes, efter många turer, att vi behövde rekrytera in en ny person som kunde ta över en del av arbetsuppgifterna. När den nya personen kommit på plats blev arbetsituationen annorlunda och den anställde fick utrymme att prioritera sitt privatliv igen och det slapp bli någon skilsmässa. Dessutom blev prestationerna betydligt starkare när den anställde började uppleva både större tillfredsställelse i privatlivet och en mer rimlig arbetsbörda. (Respondent 8)

Ur detta exempel kan utläsas att en anställd var på väg att hamna i skilsmässa (problem), vilket berodde på en alltför stor arbetsbörda med en hög grad av övertidsarbete som gick ut över privatlivet (orsak). För att förändra situation rekryterades en ny person som kunde ta över en del av arbetsuppgifterna (lösning). Efter att denna åtgärd sattes in kunde den anställde prioritera sitt privatliv i högre utsträckning och skilsmässa kunde således undvikas (konsekvens). "Work"-sfären infekterar här "life"-svären, i motsats till den tidigare illustrationen, där det var "life"-sfären som infekterade "work"-sfären. I ljuset av båda dessa exempel är det möjligt att göra konstaterandet att arbetsgivarna har en syn på WLB som bygger på att om det är motgångar i den ena sfären kommer det att prägla även den andra sfären. Likaså framhålls att det omvända förhållandet anses gälla; om det flyter på i den ena sfären, kommer det med stor sannolikhet att smitta av sig på den andra. Ett sådant synsätt skulle kunna sägas ligga i linje med den infallsvinkel på WLB som Koubova & Bucho (2013) redogör för då de menar att en individ som lyckas hantera prövningar i privatlivet och därmed kan känna tillfredsställelse där, kan utnyttja detta i arbetet på ett fördelaktigt sätt, och omvänt.

Vad som här kan adderas är att det däremot inte är något allmänt vedertaget att det finns ett samband och dialektiskt samspel mellan livets olika sfärer, utan det förefaller vara arbetsgivarnas syn, även om det egentligen snarare brukar finnas skilda uppfattningar, kring just detta. Genom att istället utgå ifrån exempelvis Graves, Ohlott & Rudermann (2007) perspektiv på WLB så betonas att det endast är möjligt att uppnå framgång i en sfär i taget, "work" eller "life", till följd av människans begränsade resurser. I praktiken innebär detta att om de gör en lyckad karriärsatsning till exempel, så kommer det övriga livet att bli lidande och vice versa. Utifrån intervjuade arbetsgivares berättelser verkar dock denna syn på samspelet, eller icke-samspelet, mellan en människas work-och lifesfär inte vara överensstämmande med arbetsgivarnas eget synsätt. I förhållande till det första citatet i form av ett arbetsplats exempel skulle det i så fall snarare varit så att medarbetarens dåliga resultat berodde på att denne lade all kraft på det privata och lät

arbetet bli lidande, vilket inte var fallet. Snarare prioriterade personen inte sitt välmående och presterade därför inte heller bra på jobbet, men när välmåendet prioriterades följde också förbättrade resultat, enligt arbetsgivarens utsaga.

I relation till det andra arbetsplatsfallet verkar Graves, Ohlott och Rudermanns tankar (2007) vid första anblick överensstämma relativt bra. Den anställda spenderar mer av sina resurser på arbetet, i form av tid och ansträngning, än i privatlivet. Effekten blir som nämnt ett hot om skilsmässa. Så här långt ligger det helt i linje med teorier kring människans begränsade resurser. Däremot sett till de slutgiltiga effekterna ser vi att när privatlivet börjar fungera, blir också arbetsprestationerna ännu bättre. Troligt handlar det därför om annat än just konkurrens mellan sfärerna och det dialektiska samspelet som arbetsgivarna framhåller, verkar inte vara en omöjlighet om deras exempel tas för absolut sanning.

5.1.2 Balans - ett gemensamt ansvar

En annan viktig aspekt av arbetsgivarnas inställning till balans är vem som bär ansvaret för att uppnå sådan. Något som är ständigt återkommande vid intervjuerna är att WLB ses som ett *delat ansvar*. Respondenterna menar att det är arbetsgivarens ansvar att skapa de rätta förutsättningarna, men det är individens ansvar att förhålla sig till de och använda sig av de hjälpmedel som finns, för att underlätta för sig själva i skapandet och upprätthållandet av balans. Vilka förutsättningar arbetsgivarna menar att de ska tillhandahålla redogörs för senare i kapitlet då det beskrivs *hur* arbetsgivare arbetar med WLB. Att arbetsgivarna ser ansvaret för WLB som delat är ett resonemang som även ligger i linje med vad tidigare forskning konstaterat. Bland annat Glynn et. al (2002, s. 9) lyfter att WLB är en gemensam fråga för arbetsgivare och arbetstagare, samt att det krävs ett ömsesidigt ansvar. Det är varken enbart arbetstagarens eller enbart arbetsgivarens sak att sköta, utan det är ett gemensamt projekt. Vid intervjuerna framkommer dock att även om samtliga framhåller det delade ansvaret, så är alla samtidigt eniga om att det till syvende och sist alltid är individen som har det största ansvaret i att skapa balans, då det handlar om dennes eget liv. Därav framhålls också att anställda själva måste agera när det upplevs att arbetsbördan blir för stor eller tempot för högt, inledningsvis genom att berätta om hur personen ifråga upplever sin arbetssituation och vad som skulle behöva förändras för att det ska bli bättre. Ur ett sådant perspektiv kan det inte sägas råda ett fullständigt delat ansvar, utan den största delen framstår trots allt vila på individen. En av respondenterna lyfter dock att det *de facto är* ett delat ansvar och uttrycker detta på följande sätt:

Jag tycker att det är ett delat ansvar, dels medarbetarens egna ansvar att säga ifrån – nu tycker jag inte det här fungerar, men lika mycket mitt som chef att vara lyhörd på signaler från de anställda och att kunna agera om det krävs. (Respondent 2)

Endast en av arbetsgivarna uttrycker alltså explicit att det i princip är ett lika stort ansvar på arbetsgivaren att vara lyhörd, som på den anställda att signalera. Även om övriga arbetsgivare inte lyfter att deras del i ansvaret är lika stor som den anställdes, så förefaller de flesta ändå arbeta mycket med att hålla sig ajour kring hur medarbetarna mår. Bland annat lyfts det av samtliga respondenter att medarbetarsamtalet är mycket viktigt för att få en bild av hur de anställda mår och hur de klarar av att hantera kombinationen mellan arbete och privatliv.

Dessutom nämner flertalet även att det är av stor betydelse att som arbetsgivare skapa tillfällen där de anställda har möjlighet att öppna upp sig och således kan signalera om hjälp behövs för att styra upp arbetssituationen. Flera respondenter betonar i sammanhanget vikten av att “synas ute bland övriga anställda”, “hänga med i snacket i fikarummet”, “lära känna personalen även på ett mer informellt plan” och “visa intresse för de anställda och även fråga exempelvis - vad har du gjort i helgen?”. Så även om arbetsgivarna generellt uttrycker att det är individens ansvar att flagga för om något är fel, så verkar det ändå finnas en inställning som handlar om att ge de anställda chansen att också kunna lyfta potentiella problem och således återigen vara förutsättningsskapande i att främja de anställdas WLB.

Jag har ju haft medarbetare som jobbar sina timmar men ändå känner otrolig stress och press, då har jag suttit minst en gång i veckan med medarbetarna och sett över detta. Vad är det för arbetsuppgifter som finns och vad skulle vi kunna ta bort? Haft med både de mjuka värdena och pratat om livet i allmänhet, vad som händer. Men även såklart mer kring själva arbetet, gjort upp handlingsplan framåt, tittat på vad vi kan ta bort i nuläget men också vilka nya rekryteringar som skulle kunna göras för att underlätta och så. (Respondent 11)

I ovanstående exempel delges hur vissa åtgärder kan sättas in om en anställd väl har flaggat för att denne upplever obalans i relationen mellan arbete och fritid. I det här fallet tydliggörs att det finns en rad åtgärder som kan sättas in för att komma till bukt med WLB-problemet. Det som tas upp är alltifrån samtal och handlingsplaner till eventuell nyrekrytering och omfördelning av arbetsuppgifter, vilket är sådana typiska åtgärder som nämns av de flesta respondenterna. Vidare framhåller samtliga av arbetsgivarna att det är deras ansvar att sätta in praktiska åtgärder om obalans i WLB. Samtidigt poängteras dock att när åtgärder väl har implementerats så är ansvaret återigen individens. Det betonas att arbetsgivarens ansvar är att kompromissa och komma fram till alternativa lösningar för att skapa en hållbar arbetssituation, medan det är den anställdes ansvar att se till att lösningarna i praktiken bidrar till en mer hållbar och tillfredsställande arbetssituation. Denna uppdelning av “ansvarsområden” befäster ytterligare arbetsgivarnas syn på WLB som ett gemensamt ansvar, eller som en av våra respondenter uttryckte det “*Det handlar om att ge och ta.*”.

5.1.3 Balans - ett dubbelmoraliskt dilemma

Utifrån genomgångna punkter framgår att arbetsgivare generellt betraktar balans som något som bör vara av hög prioritet dels som övergripande verksamhetsfråga, men framför allt något varje enskild individ bör vara vaksam kring. Vad som i förhållande till detta blir intressant, är hur arbetsgivarna själva förhåller sig till kombinationen av arbete och övrigt liv, eftersom att de genom sitt egna agerande till viss del sätter standarden för hur övriga medarbetare kommer att agera. Det som framkommer av intervjuerna är att de allra flesta av de tillfrågade arbetsgivarna försöker följa de råd och riktlinjer de förespråkar för sina medarbetare, men att majoriteten ändå inte lever upp till just detta. Särskilt övertid och tillgänglighet utöver arbetstid förefaller vara något som arbetsgivarna själva har svårt att hantera. Flera beskriver att mail läses under semestrar och innan jobbet startar, oftast i syfte att förbereda sig för vad som väntar under arbetsdagen eller när de återvänder hem efter att varit bortrest. Nedan följer ett utdrag från en av våra respondenter som beskriver hur denne förhåller sig till arbetet utanför arbetstid:

Jag kan ju behöva jobba ibland på helgen för att hinna med. Men till exempel om jag ska skicka iväg ett mail till någon av mina anställda så ser jag till att mailet skickas iväg måndag klockan åtta istället för på helgen för att de inte ska behöva känna sig stressade. Det blir lätt att jag tar på mig många arbetsuppgifter för jag tänker att om jag gör det så slipper någon annan.
(Respondent 6)

Detta utdrag är särskilt intressant då det belyser paradoxen mellan hur arbetsgivarna själva agerar, gentemot hur de vill att sina medarbetare ska agera. Respondenten som gjort ovanstående uttalande framhåller här bland annat vikten av att mailet, som hen själv skrivit *utanför arbetstid*, inte ska skickas förrän klockan åtta när arbetsdagen börjat för de andra anställda. Dessutom framgår av exemplet att arbetsgivaren ifråga utför arbetsuppgifter utöver dennes egna för att underlätta för andra medarbetare, med resultatet att arbetstid måste förläggas även till helger. I detta finner vi ytterligare en motsägelse då flertalet arbetsgivare lyfter just övertid och arbete på helgerna som en indikator på att de behöver omprioritera sin arbetstid. Arbetsgivarna framhåller att tanken är att det arbete en person åtar sig också ska hinnas med under utsatt arbetstid, annars är det något som behöver åtgärdas. Detta verkar dock alltså inte gälla arbetsgivarna själva eftersom de tar på sig fler uppgifter än vad de verkar kunna hantera under sin ordinarie arbetstid.

Arbetsgivarna talar mycket om att de arbetar med att försöka åstadkomma balans, dels genom att inte uppmuntra eller belöna övertidsarbete, dels genom att själva inte ta kontakt med medarbetarna utöver ordinarie arbetstid. I teorin förefaller alltså en sund inställning till arbetet att främjas, men i praktiken tillämpas övertid av arbetsgivarna som om det vore nästintill en självklarhet, *“jag kan ju behöva jobba ibland på helgen för att hinna med”*. Å ena sidan uppmuntras alltså inte övertid, å andra sidan är det något som de med stort inflytande i organisationen använder sig av, vilket sänder dubbla budskap och därigenom riskerar att underminera de goda och sunda intentionerna. Stannar exempelvis en chef alltid kvar och arbetar trots att arbetsdagen är slut, så kommer detta troligen att påverka andra medarbetare. Även om det inom en organisation finns uttalade riktlinjer, policys och regler kring sådant som övertid och tillgänglighet, så finns det en risk att dessa luckras upp eller inte tas på allvar när inte ens arbetsgivaren själv, organisationens yttersta representant, följer dessa. För att visa på hur stor inverkan arbetsgivare kan ha på sina medarbetare presenteras nedan ett exempel på ett arbetsplatsförhållande beskrivet av en av våra respondenter:

En av mina arbetsgivarkollegor är ett typexempel på en sån här duktig person med många bollar i luften. Hon klarar av att hantera det och hon jobbar ofta över utan att se det som ett problem. Men det är inget jag tycker ska bli standarden för andra, även om jag märker att det ibland ger den effekten, att andra vill vara lika duktiga som henne. Det blir inte hälsosamt att hon sätter en så hög standard, samtidigt som vi egentligen inte kräver samma arbete av de andra anställda, det blir liksom lite knasigt. (Respondent 4)

I detta citat åskådliggörs det som skrivits om ovan, att arbetsgivaren genom sitt agerande även formar sina medarbetares agerande. Genom att respondentens arbetsgivarkollega ifråga tar sig an många arbetsuppgifter och stannar övertid på arbetet så influerar det andra medarbetare att göra samma sak, även fast det inte krävs av dem. I relation till föregående avsnitt som

handlade om ansvar för WLB kan detta också ses som något paradoxalt eller dubbelmoraliskt. Det framkom då att arbetsgivare betraktar ansvaret för WLB som delat och även om samtliga var eniga om att det yttersta ansvaret ligger hos den enskilda individen, så var samtidigt alla överens om att det är arbetsgivarens uppdrag att vara förutsättningsskapande. Att vara en förebild och föregå med gott exempel vad gäller balans bör kunna betraktas vara en viktig del i förutsättningsskapandet, men det är inget som någon av arbetsgivarna lyfter.

5.2 Arbetsgivares arbete med Work- Life Balance

Ett genomgående tema som tas upp av samtliga arbetsgivare är att de anställdas arbetssituation till stor del bygger på konceptet frihet under ansvar. Arbetsgivarna erbjuder flera möjligheter för att underlätta för medarbetaren att uppnå balans mellan arbetsliv och privatliv och det är varje enskild persons ansvar att nyttja dessa på ett lämpligt sätt. Nedan redogörs för de åtgärder och preventioner som våra respondenter genomgående verkar använda sig av till förmån för de anställdas WLB. Bland dessa finner vi exempelvis flexitid, hemarbete, dialog och tillgänglighet.

5.2.1 Tillgänglighet

Ett sätt för arbetsgivare att arbeta med WLB förefaller vara att sätta gränser för tillgänglighet. Något som har upptäckts vara gemensamt för i princip samtliga arbetsgivare, är att ingen anser att tillgänglighet utöver ordinarie arbetstid är något som kan krävas av de anställda. Däremot framhålls att det under arbetstid förväntas av medarbetarna att de är nåbara, oavsett var personerna ifråga befinner sig på för dagen. Om arbetstagaren ska ha ett kundmöte, gå på läkarbesök eller liknande, ska detta meddelas på förhand och då krävs det inte att de är tillgänglig för att exempelvis besvara jobbsamtal just den tiden av arbetsdagen. Har det däremot inte bestämts någon specifik avvikelse kring tillgänglighet så räknar både arbetsgivarna själva och övriga medarbetare med att det ska vara möjligt att nå samtliga som arbetar under dagen. På frågan om när en anställd förväntas vara tillgänglig för arbetsrelaterad kommunikation svarar en respondent som nedan:

Absolut under tiden man är på jobbet oavsett om man är hemma eller hos kund. Likadant om man har lovat en kollega eller kund att man ska leverera någonting och inte håller det, då kan vi ha behov av att nå någon, och fråga: Nu är det en deadline här och vi får inte tag på dig, vad är det som har hänt? Det händer ganska sällan men det har hänt. (Respondent 5)

Med utgångspunkt i detta citat, som verkar vara mer eller mindre en allmän uppfattning bland respondenterna, kan konstateras att det alltså endast är på arbetstid som den anställda förväntas vara tillgänglig, samt om särskilda skäl föreligger. Ett undantag där tillgänglighetskravet kan överskrida den ordinarie arbetstiden är exempelvis i ett sådant fall som nämns här, dvs om en anställd inte lyckats leverera enligt deadline och personen ifråga därför behöver kontaktas. I övrigt är arbetsgivarnas exempel på sådana undantagsfall där det krävs tillgänglighet efter arbetstid, väldigt få. Någon nämner att arbetstagarna ska vara tillgängliga om det är överenskommet att något extra ska göras, som en mässa eller ett företagsmingel på kvällen eller helgen, men i övrigt finns inga sådana krav menar arbetsgivarna. Alla utom ett par respondenter understryker också noga att de inte uppmuntrar sina anställda till att vara tillgängliga utöver sin tilltänkta arbetstid,

genom att premiera sådant agerande i form av beröm eller andra belöningar. I nedanstående citat framhålls tydligt att respondenten ifråga inte gärna ser sina anställda vara tillgängliga för arbetet på sin fritid.

Vi vill inte att det ska bli en grej att om man jobbar över och svarar på jobbsamtal på helgen så får man en bättre lön eller en bättre position på företaget. Från mig kan man åtminstone inte förvänta sig det eller en guldstjärna eller klapp på axeln för att ha man arbetar när man ska vara ledig. Jag tror inte det lönar sig i längden att arbeta så, till slut kommer man att bli slutkörd och behöva sjukskriva sig och då har man skjutit både sig själv och organisationen i foten. (Respondent 9)

Detta är en uppfattning som uttrycks lite olika, men som återfinns i många av respondenternas svar. Framför allt betonar arbetsgivarna risken för utbrändhet och sjukskrivning om de anställda inte ger sig själva möjlighet till återhämtning, utan arbetar även när det är tänkt att de ska vara lediga. Sjukskrivningar verkar betraktas som ett skräckscenari för arbetsgivarna och det förefaller vara en stark drivkraft bakom att arbetsgivarna inte vill låta sina anställda arbeta alltför mycket. En övervägande del av respondenterna framhåller att det är i hemmet som energi ska hämtas för att klara av att prestera på arbetet och att då behöva vara tillgängliga under ledigheten menar de blir en stress som gör att återhämtningen blir mindre och prestationerna på arbetet sämre.

Gränsdragningen för tillgänglighet kan dock i vissa lägen inte sägas vara helt oproblematisk menar några av arbetsgivarna. Flera av våra respondenter berättar att de tillåter sina anställda att använda jobbmobilerna även som privatmobil. De får då en mobiltelefon som har två separata mobilnummer, varav jobbnymret kan kopplas bort från enheten när så önskas. Arbetsgivarna som erbjuder detta menar att de egentligen ser det som ett privilegium och framhåller att de allra flesta också har en egen telefon och därför inte behöver använda sin jobbtelefon efter arbetstid. Det förklaras dock också att det finns anställda som enbart använder jobbtelefonen och att det i vissa situationer kan resultera i att arbetet inkräktar på privatlivet, även om det är tänkt att vara utformat så att detta inte ska kunna ske.

Problemet är om man någon gång smsar en kund så får de mobilnumret. Det numret som står på vår hemsida och visitkort det är bara det fasta numret så de kan man alltid koppla ur sig från efter dagen eller på semester. (Respondent 3)

Problematiken som beskrivs i ovanstående citat handlar alltså om en anställd som eventuellt skulle smsat till en kund så denne på så sätt kunnat få även det "privata" numret, som inte går att koppla ifrån på samma sätt som det vanliga fasta jobbnymret. I ett sådant fall skulle den anställda alltså alltid kunna bli kontaktad för jobbrelaterade ärenden. Vad respondenterna också framhåller är dock att de som inte har egna privatmobiler utan brukar jobbet även på fritiden, själva också måste ta ansvar för hur dessa används.

Vad som vidare är intressant i förhållande till arbetsgivarnas syn på tillgänglighet är att det i högre utsträckning verkar anses vara okej att de anställda är *tillgängliga för privatlivet i arbetet, än för arbetet i privatlivet*. De flesta av arbetsgivarna framhåller att det är av stor betydelse att de anställda lämnar arbetet kvar på arbetsplatsen när de går hem för dagen. Det

upprepas i nästan varje intervju att det bästa sättet att upprätthålla en bra balans mellan arbete och övrigt liv är att kunna släppa greppet om arbetet och acceptera sina insatser för dagen och ta nya tag nästkommande dag när de återigen är på plats.

Det finns liksom ingen mening att gå och älta det som skett under dagen. Har något strulat till sig, då tar man tag i det med friskt sinne dagen efter. Det kommer sällan något gott ur att gå och grubbla och försöka lösa problemet på egen hand hemifrån. Det är bättre att gå hem och vila och se till att morgondagen blir en bättre dag. (Respondent 8)

Som vi kan utläsa ur exemplet ser arbetsgivaren gärna att arbetet lämnas på arbetsplatsen och att de inte ska känna någon press kring det när arbetsdagen är över. Då ska det fokuseras på återhämtning inför nästkommande dag. Däremot betonas inte i samma utsträckning vilka begränsningar som ska finnas med avseende på tillgänglighet för hantering av privata angelägenheter *under arbetstid*. Det förefaller vara en mer flytande avgränsning vad gäller när privatlivet ska åsidosättas och arbetet fokuseras, än när arbetet ska åsidosättas och privatlivet ska fokuseras.

Vi har sagt att det är okej så länge det inte går ut över arbetet, det skulle ju i så fall märkas och då är det chefens ansvar att hantera om det skulle bli för mycket. (Respondent 7)

Ovanstående uttalande handlar om just hantering av privata angelägenheter på arbetstid. Det som sägs här är något som tas upp av alla respondenter, nämligen att privata angelägenheter ska hanteras på ett sätt som gör att det inte går ut över arbetet i alltför stor utsträckning. Vidare kan läsas att respondenten indikerar att det skulle märkas om det privata skulle ta över arbetet i för hög grad. Vad som anses vara för mycket är dock inget som någon respondent väljer att vidröra utan de väljer att stanna vid uttalandet att det inte ska påverka arbetet. Var gränserna går verkar därför vara något individen själv måste kunna avgöra, vilket flera av arbetsgivarna menar handlar om att använda sitt *sunda förnuft*.

5.2.2 Flexitid

Det vanligast förekommande sättet för arbetsgivare att främja möjligheten till WLB för de anställda visade sig vara användning av flexitid. Samtliga av de tillfrågade använder, i varierande grad, flexitid som ett stående erbjudande för sina anställda. Detta bekräftar den bild av flexibilitet som Noon & Blyton (2007:371-373) framhåller, där dessa poängterar att flexibla arbetstider i allt större utsträckning inkorporeras som en naturlig del inom organisationer. De allra flesta av våra respondenter ställer sig positiva till just flexitid och framhåller att det kan underlätta det övriga livet i stor utsträckning, att kunna kontrollera sitt eget arbete genom att exempelvis anpassa sina arbetstider i viss mån. Flertalet arbetsgivare lyfter att det är många som väljer att utnyttja flexibiliteterna på arbetsplatsen och att det ofta är mycket uppskattat. Detta kan relateras till Grzywacz & Butler (2005) resonemang kring att hög kontroll över arbetet leder till mindre konflikter mellan privatliv och arbetsliv och således en högre grad av tillfredsställelse. De två följande citaten illustrerar hur flexitid kan underlätta för att få ihop livspusslet samt hur en sådan möjlighet kan upplevas av de anställda.

Det är många som på så sätt får det att gå ihop i sitt privatliv med familjen. Att man kommer lite senare för att man lämnar eller åker lite tidigare för att skjutsa barnen till någon aktivitet. Så lägger många upp det. Det tycker jag är positivt och det hör jag också att det uppskattas väldigt. (Respondent 3)

Många uppskattar att kunna boka in en frisörtid och då jobbar man in det tidigare under veckan. Eller kunna träna och så. Det upplever jag att det är många som gör, det är inte många som är här 8 till 5 och tar prick en timmes lunch utan de flesta flexar på något sätt. (Respondent 9)

Vad som kan utläsas ur dessa exempel är att flextid är ett verktyg som arbetsgivarna erbjuder de anställda, för att de lättare ska kunna sammanfläta de olika livssfärerna. I den inledande delen av första avsnittet kring arbetsgivares inställning till WLB tas det upp att respondenternas allmänna uppfattning är att individen är en människa, bestående av olika "delar", en arbetande och en privat. Utifrån ett sådant synsätt blir erbjudande av flextid ett sätt att för arbetsgivarna att bidra till att sammanlänka de olika delarna och uppnå en mer harmonisk helhet hos individen.

Hur flextiden fungerar hos de olika arbetsgivarna verkar genomgående struktureras på liknande sätt. Samtliga arbetsgivare erbjuder nämligen möjligheten att anlända mellan vissa tider på morgnarna och lämna mellan vissa tider på eftermiddagen, förutsatt att det fungerar ihop med den specifika befattningen som den anställde innehar. Detta ligger väl i linje med Nyholm & Sundin (2011, s. 65) som resonerar kring att flextid framför allt kan reducera stress vid arbetsdagens början och slut, till följd av att individen själv kan välja när dagen ska börja och sluta. Vad som därutöver tas upp av arbetsgivarna i relation till flextid är aspekten *frihet under ansvar*. Väljer de anställda att inte arbeta under ordinarie arbetstid understryker flera av arbetsgivarna att det då finns två viktiga aspekter som måste tas hänsyn till av varje anställd, dels att få ihop sina timmar och dels att arbetet för de övriga i teamet inte ska påverkas negativt av att någon väljer att flexa.

Ordinarie arbetstid är 8 - 17, men man kan flexa mellan 7 - 9 på morgonen och 15 - 19 på eftermiddagen. På lunchen kan man flexa mellan ungefär 11 - 14. Man har möjligheter. Det måste funka bara vi har inga stämpelklockor utan eget ansvar, man ska se till att det funkar för alla de övriga som sitter kvar på kontoret. (Respondent 1)

Ovanstående exempel är talande för hur de allra flesta arbetsplatser som berörts vid denna studie, valt att tillämpa möjligheterna till flextid. Vissa har ytterligare restriktioner, andra ännu mer fria tyglar, men i stor utsträckning är det såhär det ser ut och fungerar. I relation till detta poängterar flera arbetsgivare att de inte nog kan understryka att flextid bör betraktas som en förmån och behandlas därefter. Det ska inte ses som en självklarhet som kan utnyttjas hur som helst, utan bör användas med förnuft och hänsyn till övriga medarbetare, arbetsgivaren och organisationens bästa. Vilket också framgår i ovan citerade stycke blir kommunikation och dialog, vilket kommer redogöras för lite längre fram, en mycket viktig del i användandet av flextid just för att kunna synkronisera så att det blir en arbetssituation som fungerar för alla inblandade. En respondent förklarade det som att:

Om vi ska använda flextid för att främja balans, måste det ju också funka för alla och inte bara den personen som använder den just i stunden. Om resultatet av att någon flexar blir att övrig personal får en mer ansträngd och stressande arbetsituation så urholkas ju hela idén med det (Respondent 11)

Inställningen till flextid hos arbetsgivare framstår som generellt positiv. Många lyfter att det kan vara gynnsamt för såväl arbetstagare som arbetsgivare, samt den anställdes familj, att kunna erbjuda denna typ av flexibilitet. Framför allt betonas dock flextid som positivt för den anställda, i högre grad än för organisationen. Däremot är den allmänna inställningen som redan nämnt, att det ger positiva effekter även i arbetet om en arbetstagare mår bra i sitt privatliv. Detta styrker alltså incitamenten för arbetsgivaren att erbjuda flextid, för även om fenomenet i sig kanske inte går att hänföra till direkt positiva konsekvenser för arbetsgivaren, så är de indirekta effekterna ofta möjliga att dra nytta av.

5.2.3 Distansarbete

När det kommer till distansarbete är det en form av arbetsflexibilitet som framstår vara betydligt mindre vanligt förekommande än användning av flextid. Samtliga arbetsgivare framhåller på ett eller annat sätt att distansarbete nästan enbart tillämpas vid speciella situationer och mer för att underlätta för varje enskild anställd, än för organisationen som helhet. Anledningen för att tillåta distansarbete förefaller vara att främja välmående bland de anställda, så att dessa ska åstadkomma bättre prestationer i arbetet som resultat. Detta liknar arbetsgivarnas resonemang kring flextid och går även i linje med arbetsgivarnas inställning till WLB som ett dialektiskt samspel mellan "work"- och "life"-sfären.

Alla arbetsgivare visar sig tillhandahålla distansarbete i viss utsträckning och under vissa förutsättningar. Vidare nämner majoriteten av respondenterna att anledningen till att distansarbete sällan ses som ett ultimatum alternativ är för att de vill att de anställda ska träffas och umgås med varandra och oftast arbeta i team. Nedan finner vi ett citat som är mycket talande för den generella bilden av distansarbete och dess premisser, hos våra respondenter

Det kan vara bra i undantagsfall. Jag vet att vissa, beroende på vad man ska göra för uppgift tycker att de jobbar bättre hemma när de får sitta ostört. Men samtidigt så jag nog mer på att jobba i team och att vi träffas och umgås med varandra, även om många har möjlighet så väljer de flesta att jobba här. Det är mer om någon har sjuka barn, eller måste vara hemma och vänta på en hantverkare. (Respondent 7)

I citatet tydliggörs bilden av distansarbete som något som i första hand är till för undantagsfall och inte för daglig användning. Däremot framhålls även en del fördelar. Det nämns att vissa arbetar bättre hemifrån när det gäller vissa typer av mer självständiga uppgifter samt att det kan vara en lösning istället för att inte arbeta alls om en anställd skulle behöva vara hemma med ett sjukt barn eller liknande. En annan fördel som tas upp under fler av intervjuerna är kanske den mest självklara i förhållande till WLB, nämligen tidsbesparingen det innebär för individen att inte behöva ta sig fram och tillbaka till arbetet, vilket gör att det då finns mer tid över för privatlivet. Däremot kan detta bli kontraproduktivt, framhåller vissa.

Jag förstår att det kan framstå som positivt att slippa kanske två extra pendlingstimmar fram och tillbaka till jobbet. Det logiska är ju att det skulle ge mer tid över till privatlivet. Men jag tror inte riktigt det fungerar så. Jag tror snarare att distansarbete kan skapa mer stress för att gränserna om när man ska sluta sitt arbete för dagen blir mer flytande samtidigt som ens hem också blir sin arbetsplats vilket skulle kunna bli en ytterligare stressfaktor. (Respondent 8)

Utifrån detta citat menas att det snarare kan vara negativt för WLB att sköta sitt arbete hemifrån och att det kanske inte alls ger så mycket tid över för privatlivet som kan tänkas. Vad som är arbetstid och vad som är fritid kan genom att arbeta hemifrån bli något av en gråzon. I förhållande till detta framhåller en annan av våra respondenter att distansarbete är en komplicerad arbetsform just för att den kan lämpa sig för en individ men inte för en annan, vilket handlar om dels disciplin och dels på den egna kapaciteten av att skilja på arbete och privatliv. Det framhålls dock också av flertalet respondenter att det inte bara är för individen som det kan finnas baksidor med distansarbete, utan kanske i ännu högre grad för arbetsgivaren.

Det är svårt att veta vad som faktiskt görs med arbetstiden när en person inte är på plats rent fysiskt. Även om vi inte står som hökar över någon när de är på arbetsplatsen heller så är det ändå enklare att hålla lite koll. När någon jobbar hemifrån kan de praktiskt taget bara skita i att jobba. Det kommer märkas först när personen ska leverera ett resultat efter deadline eller liknande, men inte lyckas. (Respondent 10)

Här indikeras den ovisshet arbetsgivaren behöver förhålla sig till vid valet att erbjuda möjlighet till distansarbete. Att tillhandahålla denna arbetsform är att ge de anställda frihet under ansvar, men att ansvaret faktiskt tas är inget som kan garanteras. Snarare är det, som nämns i citatet, först i efterhand som det går att avgöra om personen ifråga tagit sitt ansvar och gjort det den ska. Många respondenter poängterar i relation till detta, att det är en förutsättning att det finns tillit till de personer som erbjuds distansarbete. Det måste gå att lita på att de anställda som får möjligheten att arbeta hemifrån kommer att göra sitt jobb. Däremot kan här tilläggas att arbetsgivarna inte verkar tycka att bristen på kontroll över arbetstagarnas arbete är det största problemet med distansarbete, utan snarare bristen på social samvaro och kommunikation mellan kollegor på arbetsplatsen. Bland annat uttrycks detta:

Det är mest positivt när det finns möjlighet till hemarbete, men man ska inte bara sitta hemma, det är viktigt att få det sociala som man får genom att vara på den faktiska arbetsplatsen också och träffa sina kollegor. (Respondent 9)

Den sociala interaktionen mellan chefer och medarbetare på arbetsplatsen tror jag är superviktig för att skapa ett gott arbetsklimat som både gynnar välmående och därigenom verksamheten. Det är nog den största problematiken med distansarbete i min mening, att man missar den kanske egentligen viktigaste biten med att vara anställd på ett företag – den sociala samvaron (Respondent 11)

Dessa citat framhåller på ett tydligt sätt vikten av att de anställda befinner sig på den fysiska arbetsplatsen ur ett socialt hänseende. Arbetsgivarna menar att det på sikt skapar både en bättre arbetsmiljö och starkare prestationer när arbetstagaren får umgås tillsammans med andra kollegor. Det ger framför allt ett socialt utbyte, men som många respondenter också

framhåller, ett professionellt utbyte som gör det möjligt att växa i sin yrkesmässiga roll. Det första av de två ovanstående citaten exemplifierar dessutom den generella bild av distansarbete som lyfts i samtliga av våra intervjuer, nämligen att arbetsformen ses som ”*mest positivt...men*”. Eller som uttryckts av andra respondenter ”*positivt i viss mån*”. Just sådana uttryck är rimliga att tolka som att respondenterna anser det kunna vara positivt med distansarbete när det nyttjas lagom frekvent och inte går utöver arbetsplatsrelationerna med kollegorna.

Vad som ytterligare bör adderas är att en stor del av arbetsgivarna beskriver att arbetet ofta *kräver* att de arbetar ihop i team, det är inte bara en fråga om socialt utbyte, utan lika mycket handlar det om prestationer. Flera av arbetsgivarna berättar att de är medvetna om att de genom att implementera möjligheter till distansarbete i organisationen tar en risk som skulle kunna innebära att arbetet försvåras och prestationerna försämras. Av bland annat denna anledning är det därför viktigt att som arbetsgivare tänka efter både en och två gånger innan sådana arbetsformer införs. Enligt Thulestedt (1996, s. 4) är noggrant övervägande av stor betydelse innan arbetsgivaren beslutar sig för att erbjuda distansarbete.

Arbetsgivaren behöver reflektera kring vilka eventuella konsekvenser som kan uppkomma, bland annat rörande kommunikationen mellan arbetstagare och arbetsplats. För att hemarbete ska kunna fungera är arbetsgivarna eniga om att det kräver dialog och samarbete, vilket gäller såväl mellan arbetsgivare och medarbetare som enbart mellan medarbetarna. Detta leder oss vidare till nästa tema som arbetsgivare lägger tyngdpunkt vid i sitt arbete med WLB - *dialogen*.

5.2.4 Dialog

Kommunikation och dialog har visat sig vara ett framträdande tema som på ett eller annat sätt berörs av samtliga respondenter när det talas om hur de ska kunna uppnå Work-Life Balance inom organisationen. Dels lyfts i sammanhanget dialogen mellan medarbetare, dels dialogen med arbetsgivaren. Det poängteras att dialogen är ett sätt att få den dagliga verksamheten att fungera och därigenom även en förutsättning för WLB. Arbetsgivarna framhåller alla att dialogen är vad som binder ihop de olika aspekterna av WLB. En respondent uttrycker detta på ett tydligt sätt:

*Om man säger såhär. Vi som arbetsgivare kan erbjuda möjligheten att finna balans i tillvaron genom att tillhandahålla diverse olika lösningar, kring arbetsformen till exempel. För att man ska kunna ta del av lösningarna krävs det att man har en dialog med oss som arbetsgivare. När lösningen väl är ett faktum krävs det att man har en dialog både med oss som arbetsgivare och med sina medarbetare för att få det att gå ihop sig, man kan till exempel inte bara flexa hur som helst om man har en uppgift framför sig som ska lösas i ett team. Då krävs kommunikation.
(Respondent 7)*

Ovan kan utläsas en form av tvåstegskommunikation som kan illustreras ungefär som nedan. Med ”lösning” avses här exempelvis distansarbete, flextid eller andra åtgärder tänkta att främja WLB: *Dialog mellan arbetstagare och arbetsgivare* → Arbetsgivare tillhandahåller lösning → Arbetstagare tänker använda sig av lösningen → *Dialog gentemot arbetsgivare och medarbetare* → Användning/inte användning av lösningen beroende på om det passar

verksamheten i den specifika situationen. Dialogen kan utifrån ovanstående citat med hjälp av denna skisserade händelsekedja, förstås vara det som binder ihop olika handlingar och får därigenom stor betydelse för WLB. Respondenterna betonar att dialog mellan samtliga anställda, men kanske främst mellan arbetsgivare och arbetstagare, är A och O.

Därutöver går arbetsgivarna även mer specifikt in på dialogen som sker i det första steget om de utgår från kopplingen som illustreras i stycket ovan, vilken handlar om dialogen som sker innan lösningar för WLB satts in. Arbetsgivarna framhåller alla, på olika sätt, att det på respektive arbetsplats finns olika former av formella samtal för att följa upp hur den anställda mår och hur denne upplever sin arbetssituation. I sammanhanget framhålls medarbetarsamtalet i allra störst utsträckning vara det som används. Är det därutöver någon anställd som i ett samtal lyft att denne känner sig stressad eller liknande, så följs detta upp regelbundet inom samtliga organisationer.

Vi har mycket dialog kring hur arbetssituationen upplevs, extra mycket med vissa som har det svårare att få till balansen, identifiera vilka som jobbar mer och varför och hur man kan komma runt det. (Respondent 10)

Den uppmärksamme läsaren kan utifrån ovanstående citat relatera tillbaka till punkten *det gemensamma svaret* som presenterades i avsnittet om arbetsgivarens inställning till WLB. Där togs upp att arbetsgivare försöker skapa *förutsättningar för dialog* genom att bland annat *“synas bland övriga anställda”* och *“hänga med i snacket i fikarummet”*. Samtidigt som det betonades av arbetsgivarna att individen själv måste ta tillfällena i akt att belysa sina eventuella problem för arbetsgivaren. Detta verkar dock inte vara helt överensstämmande i praktiken. Flera av arbetsgivarna berättade om att när de arbetar med de anställdas välmående inom organisationen så försöker de kartlägga vilka som gör vad, hur mycket som görs och hur många timmar som rapporterats in för respektive individ, för att se till att ingen har för mycket att göra. I ovan citat framgår dessutom att denne arbetsgivare ifråga försöker *“identifiera vilka som jobbar mer och varför”*. Ordet identifiera antyder just att arbetsgivaren är involverad i att ta reda på hur de anställda upplever sin situation, trots att de samtidigt varit noggranna med att poängtera att det är individens eget ansvar att signalera.

Utöver dialogen i sig lyfts även ärlighet och öppenhet som en viktig del i relation till WLB. För att en anställd ska kunna få den hjälp som krävs om obalans upplevs, framhålls det att den anställda måste vara öppen och kunna lyfta eventuella problem i dialog med chefen. Därutöver verkar det vara så att våra respondenter uppmuntrar till dialog och vill främja ett bra klimat generellt på arbetsplatsen som innebär hänsyn och omtanke om varandra, vilket bland annat nedanstående citat indikerar.

Att jobba med värderingar, attityder, ett gott ledarskap och framför allt att kommunicera med varandra och vara öppna är jätteviktigt för balansen. Det är viktigt med medarbetare som tar ansvar för och bryr sig om varandra. (Respondent 1)

5.3 Vad har arbetsgivare för motiv till arbete med Work- Life Balance?

Det har hittills redogjorts för arbetsgivares inställning till WLB samt hur dessa arbetar praktiskt både för att främja balans och åtgärda eventuell obalans. Avslutningsvis är det därför av betydelse att motiven till varför arbetsgivare väljer att arbeta med WLB redogörs för. Anledningarna har visat sig vara flera, men i första hand lyfter samtliga av våra respondenter hälsoperspektivet, med betoning på att arbete med att skapa balans kan reducera stress, minska antalet sjukskrivningar och öka det generella välmåendet. Därtill framhålls av en övervägande del av respondenterna att arbete med balans kan bidra till att göra arbetsgivaren mer attraktiv på arbetsmarknaden och kan därför vara ett konkurrensmedel. Dessa generella drag i arbetsgivarnas svar kring varför de arbetar med WLB kan sägas ligga i linje med Byrnes (2005, s. 56) tankar kring ämnet. Detta då Byrne menar att organisationer som aktivt arbetar med att främja WLB, både kan minska frånvaron och öka produktiviteten hos de anställda, samt attrahera medarbetare och därmed göra mer framgångsrika rekryteringar. I det följande kommer redogöras mer ingående för de olika teman som kunnat identifieras utifrån respondenternas svar på varför de arbetar med balans.

5.3.1 Förebygga sjukskrivningar

Eftersom att hälsoperspektivet som nämnt var det som de flesta av arbetsgivarna i första hand kom att tänka på ifråga om varför de arbetar med Work-Life Balance, förefaller det också rimligt att inledningsvis redogöra för dessa tankar.

Den allmänna bilden som lyfts kring sjukskrivningar under intervjuerna är att om en anställd tvingas bli sjukskriven så är det såklart väldigt tråkigt för individen, men framför allt väldigt problematiskt för arbetsgivaren. Arbetsgivarna menar att en anställd som blir hemma från arbetet under en längre period innebär en stor kostnad för organisationen. Detta till följd av att exempelvis nyrekryteringar behöver göras för att arbetet ska bli gjort, vilket innebär att tid, kunskap och pengar går till spillo.

Utmattningssymtom och medarbetare som ”går in i väggen” blir dock bara vanligare och vanligare, vilket en stor andel av våra respondenter vittnar om. Många av de arbetsgivare vi talat med inser att de måste arbeta strategiskt för att motverka detta och lyfter här att arbete med att skapa balans mellan arbete och övrigt liv blir av särskild relevans i sammanhanget. Alla våra respondenter har erfarenhet av längre sjukskrivningar på arbetsplatsen och den problematik som det kan innebära. Därav menar arbetsgivarna att de försöker arbeta i förebyggande syfte och ligga steget före.

Ja, vi diskuterar mycket hur vi ska komma åt problemet. Vi tittar månadsvis på sjukskrivningar, både långtids och korttids. Försöker identifiera den biten. Att vi ska tidigt kunna upptäcka och göra insatser innan det går för långt att man blir utbränd och sjukskriven. (Respondent 2)

Ovanstående uttalande är talande för arbetsgivarnas generella uppfattning om hur det bör arbetas med potentiella sjukskrivningar. Att tidigt kunna identifiera vilka personer som ligger i riskzonen för att på sikt bli sjukskrivna, förefaller vara respondenternas främsta insats. Det handlar helt enkelt om att arbetsgivarna intar ett strategiskt och systematiskt förhållningssätt för att kunna erbjuda preventiva åtgärder där det behövs, för att längre fram slippa handskas med större problem. Vad som dock inte framgår är hur de försöker identifiera potentiella

sjukskrivningar, vad är det som utmärker en person som är på väg i fel riktning? Andra respondenter hjälper dock till att fylla i bilden och lyfter sådant som att när en person ifråga visar tendenser på stress, så som att denne inte tar raster, stannar kvar efter arbetstid eller besvarar jobbmail på nätterna, så är det dags att som arbetsgivare börja sätta in åtgärder.

Ett tydligt varningstecken där man kan se att någon är på väg att gå in i väggen är om denne upprepade gånger drar sig undan från gemensamma raster som den annars brukar vara med på och istället använder tiden för att sitta kvar och jobba, men det är inte alltid lätt att uppmärksamma sådant som härrör till stress heller. (Respondent 9)

Alla sjukskrivningar kan vi som arbetsgivare inte göra något för att motverka, utan det handlar ju främst om personer som är så stressade att de på sikt skulle gå in i väggen och behöva bli sjukskrivna. Det kan vara svårt att se utåt om någon är stressad och känner att situationen inte går att hantera. Men de tecken som ibland kan upptäckas är sådant som mejl som besvaras på sena kvällar och nätter samt om man ser personen sitta kvar på arbetet när övriga gått hem. (Respondent 7)

Här kan utläsas att det sällan är enkelt att arbeta på ett förebyggande sätt i den mån som arbetsgivaren skulle anse vara önskvärt. Som nämns i båda citaten är stress ett svårt område då det kan handla om svårupptäckta varningssignaler. Samtliga respondenter ger dock medhåll i att det är just ovannämnda tecken som de ändå försöker leta efter. Flera lyfter att framför allt vilken tid på dygnet ett mail skickas från en anställd kan ge vissa indikationer på hur det ligger till med personens mående och stressnivå. Vidare talar Greenhaus & Beutell (1985, s. 80ff) om att det är möjligt att förstå sjukskrivningar som en reaktion på upplevd stress. I sin forskning lyfter de att en stressbaserad konflikt kan uppstå om arbetet går ut över andra sfärer. Detta verkar stämma väl överens med stressindikatorerna som arbetsgivarna lyfter just om att stanna kvar på övertid och att besvara mail på nätterna, det är båda ageranden där arbetet går ut över "life"-sfären. Därutöver tar de även upp att när arbetstagaren drabbas av denna stress, så blir resultatet en psykisk överbelastning vilket, om de inte agerar, nästan oundvikligen kommer leda till sjukskrivning. Det är när denna typ av problematik inte hunnit stoppas i tid som organisationen påverkas på allvar, när sjukskrivning blivit ett faktum. Fler av våra respondenter delger exempel på vad det ger för effekter i praktiken.

Det är jätte viktigt, i grund och botten är det viktigaste att de ska må bra, men sen också som jag sagt, får du en eller ett par långtidssjukskrivningar, vi har absolut sådana, det har alla stora organisationer, så kostar det en hel del i pengar, men också otroligt mycket i kraft för de som är runt omkring. De är, förlåt uttrycket, energitjuvar. (Respondent 6)

Det blir otroligt kostsamt för oss som arbetsgivare. Det blir så många nya kostnader som uppstår vid en sjukskrivning. Nya personer ska rekryteras, när personen kommer tillbaka ska den rehabiliteras tillbaka in i arbetet, kunskap förloras. Allting kostar helt enkelt, det är inte bra för en organisation. (Respondent 8)

I citaten ovan kan beskådas hur arbetsgivare till stor del ser på sjukskrivningar ur ett ekonomiskt perspektiv. Som tidigare nämnt medför en sjukskrivning en stor ekonomisk kostnad för arbetsgivaren, vilket arbetsgivarna såklart är väl medvetna om. Arbetsgivarna

lyfter att det handlar om kostnader i många avseenden när någon blir sjukskriven. Det behövs oftast göras nyrekrytering, vilket tar både tid och kraft och därigenom pengar. Dessutom kostar det pengar när en person ska rehabiliteras tillbaka in i arbetet och det kostar att kunskap försvinner ur organisationen för arbetsuppgifterna kommer troligtvis till en början utföras i lägre tempo än vanligt. Därav de nyligen nämnda tidiga insatserna för att stoppa ett begynnande sjukskrivningsförlopp. Flertalet arbetsgivare menar dock att det inte bara går att sätta in åtgärder när en skada väl håller på att ske, utan att det finns ett värde i att investera i sina arbetstagares välmående redan från start innan skador uppkommer överhuvudtaget. Detta genom att, vilket samtliga lyfter, ge de anställda friskvårdsbidrag, erbjuda dem företagspsykolog vid behov och ge möjlighet till flexibilitet för att livspusslet ska gå ihop. Utöver kostnadsperspektivet lyfter även en stor skara arbetsgivare det som nämns i sista meningen i det första av utdragen ovan – att sjukskrivningar tar mycket kraft från övriga i organisationen. Framför allt på grund av att arbetsbördan för de som är kvar blir större, åtminstone till dess att en ny person potentiellt trätt in i den sjukskrivnes roll. Problemet i detta är, som flertalet framhåller, att sjukskrivningar föder sjukskrivningar.

Om någon blir sjukskriven tar det ofta ett bra tag att hitta en lämplig ersättare. Under tiden behöver därför de övriga ta på sig flera arbetsuppgifter för att klara samma arbetsbörda på en person mindre. I värsta fall, då nyrekryteringar särskilt drar ut på tiden, kan det leda till att flera blir sjukskrivna just på grund av den ökade arbetsbördan för de som är kvar, som följer när någon blir sjukskriven. Det hela är väldigt paradoxalt. (Respondent 7)

5.3.2 Ökade prestationer

När det tidigare redogjordes för arbetsgivarnas inställning till WLB var ett framträdande drag i svaren att balans ses som ett dialektiskt samspel mellan ”work” och ”life”, där dessa ständigt påverkar varandra. Denna inställning verkar i stor utsträckning gå hand i hand med varför arbetsgivare arbetar med WLB. Nedanstående citat ger en bra överblick över hur våra respondenter ser på relationen mellan välmående och ökade prestationer.

Välmående leder till bättre prestationer. För att uppnå bättre prestationer måste vi helt enkelt börja med välmåendet. Och som arbetsgivare är det främsta vi kan bidra med för att uppnå välmående, att hjälpa de anställda till en rimlig arbetsbörda för att klara av att både arbetet och det övriga livet. (Respondent 11)

Om man som arbetstagare mår bra så presterar man bra och trivs bättre. Det är en win-win för medarbetare och arbetsgivare” (Respondent 7)

Att ha medarbetare som har en bra arbetsituation och en bra balans i arbetslivet de presterar ju mycket mer, utefter de får vi som arbetsgivare ut mycket mer av arbetstagaren...” (Respondent 8)

Vad som tydliggörs i samtliga dessa citat är att arbetsgivarens ”varför” i första hand kan sägas vara bättre prestationer, snarare än välmående eller balans i sig. Det läggs även stor tonvikt vid att arbete med WLB är en win-win situation för arbetstagare och arbetsgivare, ett förhållande som präglas av att ge och ta. Arbetsgivaren ger arbetstagaren goda förutsättningar för att uppnå balans och må bra, medan arbetstagaren i utbyte presterar bättre i arbetet. I

följande citat exemplifieras hur arbetsgivarna menar att möjlighet till flexibilitet i arbetet kan leda till gynnsamma utfall inte bara för individen, utan även för organisationen:

Att erbjuda flexibilitet underlättar för de anställda genom att de kan anpassa arbetet utefter hur situationen ser ut från dag till dag. Det är generöst av oss som arbetsgivare att ge sådana möjligheter, vilket de flesta anställda är medvetna om. Så därför presterar de anställda bättre av två anledningar – dels för att de mår bättre när livet går ihop, men dels för att de också känner att de behöver ge tillbaka till organisationen som bevis på tacksamhet (Respondent 10)

Ur detta citat kan utläsas hur respondenten inledningsvis betonar att arbete med WLB kan gynna arbetsgivare och arbetstagare åt respektive håll. Därefter framhålls det positiva i att arbetstagaren kan anpassa sitt arbete efter den privata situationen från dag till dag. Sånär långt framstår det handla om välbefinnande och värnande om de anställda mer än någonting annat. Sedan nås själva slutklämmen på uttalandet, där det framgår att genom att erbjuda främjande åtgärder för balans så kommer arbetstagare att känna att de behöver ge tillbaka till organisationen. Det grundläggande motivet förefaller kort och gott vara att genom att ge arbetstagaren det denne vill ha, balans genom flexibilitet, kommer personen att vilja återgälda det genom att öka sina prestationer. Detta kan relateras till tidigare forskning som visar att arbetsgivare genom att erbjuda flexibilitet till sina anställda, själva kan gynnas (Allen et al, 2000). Vad som avses är att möjligheten till flexibilitet gör att de anställda blir mer tillfredsställda med sin arbetssituation och då känner sig tacksamma gentemot arbetsgivaren och därför ökar sin produktivitet. Detta verkar alltså ligga helt i linje med respondenternas allmänna uppfattning i frågan. Förutom ökad produktivitet hos de anställda som ett resultat av arbete med flexibilitet, lyfts även ytterligare positiva effekter för arbetsgivaren:

Både arbetsgivare och arbetstagare gynnas av att vi erbjuder flexibilitet. Vissa behöver börja arbeta senare och då stanna lite längre och då är det bra att kunna vara flexibel för att arbetstagaren ska kunna få ihop sitt liv utan att det påverkar oss arbetsgivare i form av missad arbetstid. (Respondent 11)

I citatet framhålls att genom tillämpning av flexibla arbetsformer så kan arbetsgivarna undkomma situationer där de annars hade kunnat förlora arbetstid från sina anställda. Flera respondenter är inne på samma spår och lyfter att flexibilitet är ett sätt för arbetsgivare att slippa ändra i scheman, sätta in extrapersonal eller potentiellt förlora arbetskraft. Istället kan de erbjuda alternativa lösningar så att arbetet blir gjort, även om det är på andra premisser än de som vanligen används på arbetsplatsen. Några av respondenterna lyfter bland annat att distansarbete är något som används mycket sparsamt inom organisationen, men berättar att det ändå har utnyttjats vid ett fåtal tillfällen då det har kunnat lösa situationer som annars hade blivit både besvärliga och kostsamma.

Därutöver framhåller även en stor del av arbetsgivarna att de utöver att tillhandahålla möjligheter till flexibilitet, också använder sig av andra alternativ för att underlätta de anställdas möjlighet att få ihop livspusslet. Ett sådant alternativ handlar om möjligheten att hantera privata angelägenheter på arbetstid, vilket lyftes i förra avsnittet där arbetsgivarnas praktiska arbete med WLB avhandlades. Där framgick att arbetsgivarna överlag har ett tillåtande förhållningssätt avseende att sköta privata angelägenheter, så som tandläkarbesök

eller skjutsning av barn, på arbetstid. Även ett sådant sätt att arbeta med WLB motiveras, liksom flexitid och distansarbete, av att arbetsgivarna förväntar sig ökade prestationer i gengäld, som ett kvitto på såväl tacksamhet som ökat välmående. Ett citat som indikerar dessa tendenser är följande:

Det är klart att det är okej att åka till läkaren på arbetstid någon gång då och då. Samma med att exempelvis hämta barn på dagis eller ringa ett samtal. Jag tror det snarare gör nytta än skada att man är tillåtande som arbetsgivare i sådana situationer. Man kommer få igen det dubbelt upp vid något annat tillfälle. (Respondent 9)

Att tillåta hantering av privata angelägenheter på arbetstid kan härigenom ses som ytterligare en aspekt av arbetet med WLB som resulterar i en win-win situation enligt arbetsgivarna. Detta är ett synsätt som ligger i linje med Dyhre och Parment (2013, s. 58) då de argumenterar för att det gynnar arbetsgivaren på sikt att arbetstagarna tillåts hantera privata angelägenheter på arbetstid, så länge det inte påverkar deras arbetsresultat. De menar att när arbetsgivaren erbjuder arbetstagaren detta så bidrar det till bättre motivation och tacksamhet, vilket även det leder till de önskvärda ökade prestationerna (ibid.).

5.3.3 Konkurrensmedel

Det tredje och sista motivet för att arbeta med WLB är att det kan ses som ett konkurrensmedel gentemot andra företag. Bland annat uttrycks detta såhär:

Jag ser det som väldigt positivt att göra det (arbeta med WLB). Det är en konkurrensfördel för de (arbetsgivare) som kan erbjuda sina medarbetare det (Respondent 6)

Tror det kan vara konkurrensmedel att erbjuda att få ihop livspusslet, folk lever väldigt olika och det är viktigt att kunna anpassa (Respondent 5)

Något intressant som kan utläsas ur båda dessa citat är att det betonas att WLB är någonting som arbetsgivaren *erbjuder*. Detta förefaller också vara den allmänt rådande synen bland respondenterna, att WLB inte bör ses som en självklarhet, utan som ett privilegium för de anställda. Utifrån detta är en rimlig tolkning att arbetsgivarna menar att arbetstagarens möjlighet att få ”Work” och ”Life”-sfären att fungera ihop, inte egentligen är av särskilt hög prioritet för organisationen. Snarare *erbjuds* WLB för att tillskansa sig fördelar i andra avseenden, exempelvis att locka nya medarbetare till sig. Redan i inledningen av denna uppsats framgick att framtidens arbetskraft till stor del attraheras av arbetsgivare som arbetar med mjuka värden, där framför allt arbete med WLB värdesätts. Det framkommer tydligt genom samtliga intervjuer att respondenterna själva också ser ett samband mellan att aktivt arbeta med WLB och att vara en attraktiv arbetsgivare. Detta är överensstämmande med Maxwell och McDougalls forskning (2004, s 386) som visar att en viktig anledning till att arbetsgivare arbetar med WLB är just för att kunna ha de bästa medarbetarna. Arbetet med WLB kan därav sägas användas som en funktion för arbetsgivaren i strävandet efter att leda en organisation där kompetenta individer vill arbeta.

Jag tror att om vi arbetar hårt med detta så kommer det att sprida sig utåt och fler vill arbeta hos oss för att vi är en bra organisation. Om de som arbetar hos oss talar gott om oss till bekanta så kanske de blir nyfikna och söker sig hit. (Respondent 7)

I citatet ovan illustreras en av arbetsgivarnas förhoppningar om att aktiva handlingar för att främja WLB är något som kan göra att företaget blir sett som en attraktiv arbetsgivare och spännande organisation. Flera arbetsgivare instämmer i att de tror att kommunikation som sker från deras anställda utåt mot omvärlden fungerar som marknadsföring för organisationen och att det kan bidra till att attrahera nya medarbetare. Något som blir intressant just i relation till marknadsföring av WLB är dock att ingen av organisationerna visar sig syssla med detta rent formellt genom officiella policys, visioner, slogans eller liknande. Snarare verkar organisationerna förlita sig på att de anställda talar gott om dem som arbetsgivare, med avseende på deras arbete med WLB.

Vidare framhåller ett stort antal respondenter vikten av att arbeta med balans, inte bara för att attrahera ny personal, utan även för att behålla de kompetenta personer som redan verkar inom organisationen. Beauregard & Henry (2009, s. 14, 17) såväl som Maxwell & McDougall (2004, s. 386) stödjer arbetsgivarnas tankar kring att arbete med WLB inte bara är ett sätt för att rekrytera nya talanger, utan även är ett sätt för att lyckas behålla kompetenta personer i företaget. En av respondenterna uttrycker att

Jag hoppas att det (arbete med WLB) leder till att det är en trivsamt arbetsplats och att folk vill stanna kvar. Och att vi får ett gott rykte som arbetsgivare. (Respondent 1).

Just detta citat är särskilt talande då båda sidor av hur WLB kan användas som konkurrensmedel lyfts. Dels att behålla den personal som redan finns, dels attrahera ny genom sitt goda rykte. Att lyckas med båda dessa delar framhåller en stor del av respondenterna vara det optimala resultatet av att arbeta med WLB.

6 Diskussion

Följande avsnitt inleds med en summering av studiens resultat, svaren på våra tre frågeställningar. Därefter följer en diskussion kring hur resultaten kan relateras till det högre syftet för studien och sättas i förhållande till viss tidigare forskning samt Clark's Border Theory. Avslutningsvis görs några sammanfattande slutsatser, samt förslag på hur framtida forskning skulle kunna ta sig an ämnet.

6.1 Summering av studiens resultat

Syftet med denna studie har varit att öka insikterna kring arbetsgivares syn på Work-Life Balance, inom organisationer med akademiker som anställda. För att uppfylla ett sådant syfte har följande tre frågeställningar valts att studeras:

- Vad är arbetsgivarnas generella uppfattning om Work-Life Balance?
- Hur arbetar arbetsgivarna med Work-Life Balance?
- Vilka är arbetsgivarnas motiv för att arbeta med Work-Life Balance?

Inledningsvis kan konstateras att samtliga arbetsgivare på något sätt arbetade med WLB. Ingen använde sig specifikt av begreppet WLB, men balans mellan arbete och fritid var något som togs i beaktning och prioriterades högt på agendan inom organisationerna.

Den första frågeställningen handlade om att undersöka arbetsgivarnas generella uppfattning om WLB. Här framkom att strävan efter WLB av arbetsgivarna betraktas som ett gemensamt ansvar, men med störst fokus på individens eget ansvar. Arbetsgivarna ska vara förutsättningsskapande, men det är upp till individen att själv agera. Trots att arbetsgivarna försöker hjälpa de anställda att skapa balans, har det dock framkommit att dessa sällan lever som de lär, utan själva snarare både arbetar mer än de ska och åtar sig fler uppgifter än de behöver. Arbetsgivarnas generella inställning kring WLB handlade framför allt om vikten av att "work" och "life" samspelar med varandra, då dessa menade att välmående i ena sfären nästan alltid också leder till välmående i den andra.

Den andra frågeställningen syftade till att ta reda på hur arbetsgivare arbetar med WLB i praktiken. De flesta av arbetsgivarna ansåg att möjlighet till flextid var deras främsta bidrag för att underlätta för de anställda att lyckas få "work"- och "life"-sfären att fungera ihop. Därutöver lyftes distansarbete som en annan möjlighet till flexibelt arbetsarrangemang, vilket i princip samtliga arbetsgivare visade sig tillhandahålla. Däremot sågs detta sällan som ett önskvärt alternativ, utan oftare som en nödlösning när arbetssituationen inte kan gå ihop på andra sätt. Ett ytterligare sätt som arbetsgivarna betonade att det arbetade med WLB på, var genom att inte ge fördelar till någon som är tillgänglig i högre grad än det som förväntas. Arbetsgivarna sade sig inte kräva tillgänglighet utöver ordinarie arbetstid i form av att exempelvis vara tvungen att besvara jobbsamtal utanför arbetstid. Slutligen visade det sig att arbetsgivarna hade en högre grad av tolerans kring hantering av privata angelägenheter på arbetstid, än vice versa, vilket ytterligare kan ses som en aktion för att främja WLB. I

förhållande till samtliga av nämnda åtgärder framstod kommunikation och dialog vara nyckeln som kunde möjliggöra för användning av dessa, vilket arbetsgivarna menade hade att göra med att om de exempelvis skulle behöva flexa ska detta befastas i arbetsgruppen så att det fungerar för alla inblandade.

Slutligen behandlade den tredje frågeställningen vilka motiv arbetsgivare har för att arbeta med WLB. I förhållande till detta betonades win-win situationer vara ett viktigt motiv för arbetsgivarna. Dessa menade nämligen att om en anställd har balans så följer välmående, vilket ger möjlighet till bättre prestationer och kan således gynna organisationen ur ekonomiskt hänseende. Dessutom såg arbetsgivarna arbete med WLB som viktigt ur konkurrenshänseende med avseende på att attrahera och behålla kompetent arbetskraft i företaget. Avslutningsvis lyftes att arbetsgivarna arbetade med WLB för att förebygga sjukskrivningar som beror på stress och obalans, eftersom att sjukskrivningar resulterar i stora kostnader för en organisation.

6.2 Avslutande diskussion

Att Work-Life Balance är ett ord som ingen av våra respondenter kände till tyder på att detta ännu inte blivit ett ”mode” eller ett vida utsträckt managementkoncept i Sverige. Detta är intressant då det indikerar att det troligen är någonting annat som ligger bakom att samtliga arbetsgivare trots allt arbetar med främjandet av balans mellan livssfärerna. En inte helt omöjlig gissning skulle kunna vara att det handlar om det i grunden förändrade arbetslivet och de nya krav som följer av det. En än mindre omöjlig gissning skulle kunna vara att arbetsgivare funnit att vägen till vinst och ökade prestationer går genom mjuka värden, men detta är främst spekulationer, även om respondenternas svar till viss del styrker en sådan bild.

Utifrån ovanstående redogörelser av studiens tre frågeställningar är det möjligt att urskilja framför allt ett grunddrag i arbetsgivarnas syn på WLB, nämligen det gemensamma ansvaret för arbetsgivare och arbetstagare. Troligen är det första många tänker när de hör om WLB att det främst borde vara en angelägenhet för arbetstagaren, då det är denne som påverkas av att ha balans eller inte. I studien har dock framkommit att intresset för arbetstagarens balans även är stort ur ett arbetsgivarperspektiv, då dessa menar att även de kan dra stor nytta av effekterna som WLB ger. Arbetsgivarna bryr sig å ena sidan inte nödvändigtvis särskilt mycket om sina medarbetares välmående och balans ur ett emotionellt perspektiv, däremot vill de åt prestationerna, de minskade sjukskrivningarna och det goda ryktet som de nämner följer av att de anställda mår bra. Arbetstagarna å andra sidan kanske inte lägger så stor vikt vid att öka sina arbetsprestationer eller att arbetsgivaren slipper kostnader för sjukskrivningar, däremot vill de kunna få ihop sitt livspussel och uppleva balans i tillvaron. Flertalet tidigare studier har pekat på att arbete med WLB inom en organisation leder till positiva konsekvenser för både arbetsgivare och arbetstagare. Allen et al (2000) framhåller ökad arbetstillfredsställelse för de anställda och högre prestationer i arbetet som följd, medan exempelvis Byrne (2005) lyfter att samtidigt som det ökar arbetstagarnas välmående blir produktiviteten högre, kostnader lägre och nya medarbetare attraheras av arbetsplatsen. Att arbeta med WLB kan därigenom ses som en win-win för båda parter och således en fråga som är rimlig att arbetsgivarna betraktar som gemensam.

För att parterna ska kunna utvinna sina respektive intressen inom ramen för WLB, krävs att både arbetsgivare och arbetstagare tar ansvar för sitt agerande. Arbetsgivarna lyfte att det är deras ansvar att vara förutsättningsskapande, medan det är de anställdas ansvar att välja hur de vill ta vara på de möjligheter som finns. De möjligheter som arbetsgivarna erbjuder är relaterbara till Clark's (2000) tankar om temporal-, fysiska- och psykologiska gränser. WLB-lösningarna som tillhandahålls handlar som nämnt nämligen om flextid (temporal gräns), distansarbete (fysisk gräns), tillåtelse att hantera privata angelägenheter på arbetstid (psykologiska gränser), samt restriktioner om att inte vara tillgänglig utöver ordinarie arbetstid (psykologiska gränser). Särskilt med avseende på de temporal och de psykologiska gränserna kan dessa sägas vara särskilt flexibla och genomträngliga, vilket enligt Clark's teori (ibid.) resulterar i en flytande gräns mellan arbetsliv och fritid. Av intervjuerna har framgått att de anställda har stort inflytande över sitt arbete, vilket gör att dessa har möjlighet att utifrån de generösa gränser som erbjuds av arbetsgivarna, anpassa sina villkor och sin egen gränsdragning efter det individuella behovet. Detta befäster ytterligare att arbetsgivarnas syn på WLB präglas av att det är något som bör tas om hand gemensamt, där arbetsgivarnas del handlar om att *erbjuda möjligheter*, medan arbetstagarens del istället handlar om att *fatta beslut om hur möjligheterna ska tillämpas*.

För att lyckas uppnå WLB och dess positiva effekter krävs i förhållande till ovanstående, dialog och kommunikation mellan arbetsgivare och arbetstagare. Om arbetstagarna inte är medvetna om sina möjligheter eller inte får tillämpningen av dessa att fungera så att balans uppnås, menar arbetsgivarna att detta måste tas upp till dialog av de anställda, för att de ska kunna få den hjälp som krävs. Här är det möjligt att återigen göra en koppling till Clark's (2000) Border Theory, där gränsbevakare är ett nyckelbegrepp. Gränsbevakare är som nämnt personer som är av stor betydelse för arbetstagarnas WLB, där just arbetsgivarna spelar en särskilt viktig roll och kommunikation med dessa lyfts som ett centralt verktyg för att arbetsgivaren och den anställde ska kunna förstå varandra och undvika konflikter. Gränsbevakare kan ses som de som "patrullerar" de temporal-, fysiska- och psykologiska gränser som tidigare nämndes och för att förhandla om, eller förtydliga dessa, är det gränsbevakaren som arbetstagaren ska tala med. Kommunikation och dialog är kittet som binder ihop de olika delarna av WLB och möjliggör arbetet med detta. Stor tyngd läggs från arbetsgiversidan vid dialog och som bekant är en dialog alltid en form av tvåvägskommunikation, i det här avseendet mellan arbetstagare och arbetsgivare. Här om något kan vi se att arbetsgivarnas grundsyn på WLB som någonting gemensamt skildras.

Enligt Glynn et.al (2002) har WLB betraktats som en gemensam fråga för arbetsgivare och arbetstagare sedan ett antal år tillbaka och hon ställer upp åtta olika anledningar till varför det blivit så (kap 2.2). Dessa är; *Längd på arbetsveckan och stress, Uppoffringar, Attrahera och behålla talanger i dagens kunskapsekonomi, Ökande antal kvinnor i arbetsstyrkan, Förändrade behov, Produktivitet, Globalisering och Socialt ansvarstagande*. Vårt syfte är något annorlunda gentemot Glynn's undersökningsområde, då vårt syfte handlar om att ta reda på varför WLB *kan betraktas vara* en gemensam fråga för arbetsgivare och arbetstagare, snarare än varför det har *blivit* en gemensam fråga. Även om syftet med Glynn's studie kontra vår studie skiljer sig markant åt, så visar det sig att dessa ändå landar i närheten av varandra, med fokus just på WLB som en gemensam fråga för arbetsgivare och arbetstagare. Vi har

kunnat identifiera flera av de anledningar som Glynn lyfter, även i vårt eget empiriska material. Bland annat sådan som produktivitet, förändrade behov och att attrahera samt behålla talanger har varit framträdande. Vad vi däremot skulle vilja addera till detta är den teknologiska utvecklingens betydelse för att WLB idag betraktas vara en gemensam fråga ur ett arbetsgivarperspektiv. Det går inte att bortse ifrån att det är kommunikationsteknologins framfart som till stor del bidragit till att anställda, åtminstone inom den akademiska sfären som fokuserats i studien, idag har en mer komplex arbetssituation att förhålla sig till. Kommunikationsteknologi som arbetsdatorer och jobbtelefoner blir härmed en faktor som möjliggör för akademikern att alltid ta med sig arbetet hem, i teorin skulle det vara möjligt att arbeta konstant, vilket såklart inte heller i praktiken. Kommunikationsteknologin förefaller av den anledningen vara något arbetsgivarna känner att de måste få sina anställda att förhålla sig till på ett rimligt vis, vilket är en stor del i varför WLB idag är en gemensam fråga för arbetsgivare och arbetstagare. För att de anställda inte ska bli totalt utbrända krävs det av arbetsgivaren att denne sätter gränser. Vad som framkommit i vår studie är att arbetsgivarna sätter ogenomträngliga psykologiska gränser genom att inte premiera övertidsarbete eller överdriven tillgänglighet efter arbetstid. Samtidigt sätts genomträngliga psykologiska gränser istället åt andra håller, dvs att arbetstagarna ges tillåtelse att integrera "life"-sfären i "work"-sfären i form av att ibland exempelvis ringa privata samtal på arbetstid.

Det går att föra olika resonemang kring varför arbetsgivares syn på Work-Life Balance präglas av att de ser detta som ett gemensamt ansvar för arbetsgivare och arbetstagare. Där det kanske mest rimliga är att det i dagens moderna samhälle, där arbetet och det övriga livet blivit allt mer sammanflätat, är svårt att skilja på vem som ansvarar för vad, när och hur. Särskilt om du är akademiker och har ett arbete som präglas av autonomi och projektbaserade, snarare än fasta arbetsuppgifter, är det troligt att livssfärernas sammansmältning är synnerligen påtaglig. Det går inte att lägga ansvaret på att det har blivit på detta sätt på vare sig arbetsgivaren eller arbetstagaren och vem som då ska ansvara för WLB blir en komplex fråga. Det handlar om en i grunden institutionell förändring om vad arbete är, vilket skapar nya utmaningar både för arbetsgivaren och arbetstagaren. För att kunna få det nya arbetslivet, eller ja livet, att fungera krävs gemensamma insatser i att främja WLB och stävja obalans och utbrändhet. Tidigare har individen kunnat skapa balans på egen hand genom att arbetet varit bundet till en specifik plats och specifik tid, utan möjlighet att genom kommunikationsteknologi tänja på dessa gränser. Men genom teknikens framfart och ökade krav på flexibilitet från arbetstagarna till följd av en förändrad syn på livet och arbetet i allmänhet, så blir det ett nytt ansvar för arbetsgivarna att vara delaktiga i att se till att sina anställda har balans i livet och kan prestera, istället för att dras in i en gråzon där de inte längre vet vad som är fritid och arbete och därigenom blir utbränd.

En intressant dimension rörande WLB och arbetsgivarinsatser relaterar till arbetsgivares komplexa roll som styrs av motstridiga intressen där hårda värden ställs mot mjuka värden. Konflikten i arbetsgivarens roll handlar framför allt om att denne ska vara vinstmaximerande och premiera resultat, samtidigt som denne också bör vara inkännande och inte sätta för hård press på sina medarbetare. Att balansera dessa vågskålar är troligen inte alltid helt enkelt och det är här arbete med WLB får sin betydelse. Som vi har förstått vid det här laget ser arbetsgivare arbete med WLB som en win-win situation för de själva och arbetstagarna, vilket

härstammar ur deras syn på balans som ett dialektiskt samspel där positiv "life" ger positiv "work" och vice versa, dvs välmående utanför arbetet → bättre prestationer i arbetet, bättre prestationer i arbetet → välmående utanför arbetet. WLB skulle härigenom kunna ses som ett sätt för arbetsgivaren att sammanfoga de dubbla krav som denne har på sig, genom att arbete med WLB kan resultera i välmående för arbetstagaren, men samtidigt framför allt i vinst för arbetsgivaren. Det går inte att bortse från det faktum att arbetsgivarens yttersta intresse alltid kommer vara en vinstmaximerande och kostnadseffektiv verksamhet, så om det skulle visa sig att WLB-åtgärder inte ger det förväntade resultatet i en organisation, är det snarare troligt än otroligt att sådana typer av insatser skulle tas bort. För att betrakta det hela på ett cyniskt sätt skulle det vara möjligt att se WLB som en tjusig täckmantel för arbetsgivaren att få ut så höga vinster som möjligt. Så länge det fungerar som den win-win det är tänkt att göra finns det dock ingen anledning att se arbete med WLB som något negativt. Snarare vill vi med detta poängtera att WLB inte bör undersökas med alltför naiva ögon, utan det är viktigt att ha i åtanke att ur ett arbetsgivarperspektiv kommer vinstintressen allt som oftast finnas med som ett styrande motiv till varför eller varför inte olika typer av insatser görs.

Vad som avslutningsvis kan tilläggas i diskussionen är att vi för vår studie valde att avgränsa oss till att intervjua arbetsgivare med akademiker som anställda. Detta är något som oundvikligen bidrar till ett resultat som har ett begränsat generellt förklaringsvärde i förhållande till Work-Life Balance som koncept. Däremot bör det inte betraktas vara en begränsning att inte ha gjort en bredare studie, utan snarare kan det ses som en nödvändig fokusering för att kunna uppfylla studiens syfte, utan att få allt för många lösa trådar att arbeta med. Det bör dock tilläggas att även "akademiker" är en bred grupp av människor och de arbetsgivare vi intervjuat verkar inom relativt olika branscher. Att göra några generaliserande slutsatser för akademiker som grupp är därför inte rimligt, utan de slutsatser som kan dras är i första hand begränsade till denna studie. Det viktiga bidraget är däremot att vår studie potentiellt kan öppna upp för frågor som skulle vara av värde att beröra vid framtida studier.

6.3 Slutsatser

Den främsta slutsats som kan dras utifrån denna studie är att arbetsgivare ser Work-Life Balance som en gemensam fråga för arbetsgivare och arbetstagare inom organisationer där akademiker är anställda. Till följd av utvecklad kommunikationsteknologi i kombination med karaktären på akademikers arbetsuppgifter och arbetsform upplever arbetsgivarna att de behöver sätta gränser för arbetstagaren för att fortsätta ha presterande medarbetare som inte blir utbrända. Därefter är det den anställdes uppgift att hålla sig inom dessa gränser. För att uppsatta temporala-, psykologiska- och fysiska gränser ska bestå och WLB vara möjligt att uppnås, krävs dialog mellan arbetstagaren och den patrullerande gränsbevakaren, arbetsgivaren. Genom att mötas i dialog vid gränserna kan arbetsgivaren och arbetstagaren i samarbete med varandra se till att dessa hålls intakta och inte överskrids. På detta sätt kan Work-Life Balance skapas och upprätthållas, vilket leder till en önskvärd win-win situation där arbetsgivarna ser det som att både de själva och arbetstagarna har sina respektive positiva effekter att hämta. Work-Life Balance är inget nollsummespel där en är vinnare och en förlorare, utan dessa olika lag måste samspeja för att tillsammans bli vinnare, även om det kan ifrågasättas hur mycket hjärta respektive hjärna det egentligen ligger bakom Work-Life Balance-initiativ från arbetsgivarhåll.

6.3.1 Förslag till framtida forskning

Akademiker har varit en särskilt intressant grupp att studera just för att dessa kan tänkas vara särskilt utsatta för problematik kopplad till WLB, till följd av att de troligen i högre grad än inom andra yrkesgrupper, arbetar självständigt med komplexa arbetsuppgifter som inte är begränsade i tid och rum. Att studera en särskilt utsatt grupp kan ofta bidra med mer talande, om än mer extrema resultat, men det är genom sådana studier som det kan öppnas upp för nya frågor och fenomen att undersöka. Utifrån vår studie anser vi att det skulle vara betydelsefullt att undersöka mer fokuserade yrkesgrupper av akademiker för att kunna göra en kartläggning kring varför Work-Life Balance betraktas vara en gemensam fråga för arbetsgivare och arbetstagare inom respektive yrkesgrupp. Att därtill även studera frågan i förhållande till yrkesgrupper som inte huvudsakligen består av akademiker hade kunnat bidra med ytterligare en berikande dimension. Det hade varit intressant att göra denna typ av studier för att kunna få mer kunskap och djupare förståelse i huruvida det är det förändrade arbetslivet i stort som gjort att Work-Life Balance idag är en gemensam fråga för arbetsgivare och arbetstagare, eller om det snarare varierar från yrkesgrupp till yrkesgrupp eller mellan akademiker och icke-akademiker, men detta får vi lämna över som ett bidrag till den fortsatta forskningen på området.

Referenslista

- Allen, E.A., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., & Sutton, M. (2000). *Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research*. Journal of Occupational Health Psychology, 5(2), 278-308.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., Lundberg, U & Skärstrand, E. (1998) *Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser: delstudie 1*, Arbetslivsinstitutet:1-24
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet* (1:a uppl.). Malmö: Liber.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Beauregard, T. Alexandra and Henry, Lesley C. (2009) *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*. Human Resource Management Review, 19. pp. 9-22.
- Bergman, A. & Gustafson, P. (2008) *Tjänsteresor, tillgänglighet och relationen mellan arbete och familjeliv*. Arbetsmarknad & Arbetsliv, Vol. 14(2), s. 11-28.
- Bergman A & Ivarsson L (2010): *Tillgänglighet för arbetsgivare, familj och kund. En utmaning för handeln som arbetsplats*. Karlstad University Studies 2010:27. Karlstad: Karlstad University.
- Bloom, N., Kretschmer T. och Van Reenen, J., 2009. *International Differences in the Business Practices and Productivity of Firms*. Kapitel: Work-Life Balance, Management Practices and Productivity: 15-54. University of Chicago Press.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (B. Nilsson, Övers.). Malmö: Liber
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. Journal of Management, 33(4), 592–610.
- Burg-Brown, S., (2013) *Work-life balance*. Journal of Property Management, 78(4), pp. 48-53
- Clark, S. C. (2000) *Work/family border theory: a new theory of work/family balance*. Human Relations 53, 747–770.
- David, M., & Sutton, C. D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. (S.-E. Torhell, Övers.) (1:a Uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Dybre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding – allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber AB.

- Eriksson-Zetterquist, Ulla och Ahrne, Göran (2011). *Intervjuer*. I i Ahrne, Göran och Svensson Peter (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*, (s.36-56). Stockholm: Liber.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2., utök. uppl.) Stockholm: Liber.
- Glaser, Barney G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis. Emergence vs Forcing*. Mill Valley: Sociology Press
- Glynn, C., Steinberg, I. and McCartney, C. (2002). *Work – Life Balance: The Role of the Manager*. West Sussex: Roffey Park Institute.
- Graves, L.M., Ohlott, P.J. och Ruderman, M.N. (2007). *Commitment to Family Roles: Effects on Managers' Attitudes and Performance*. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 44-56.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). *Sources and conflict between work and family roles*. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Grzywacz, J.G., och Butler, A.B. (2005). *The impact of job characteristics on work-to-family facilitation*. *Journal of occupational health psychology*, 10, 97-109.
- Grzywacz, J.G., Carlson, D.S., & Shulkin, S. (2008). *Schedule Flexibility and Stress: Linking Formal Flexible Arrangements and Perceived Flexibility to Employee Health*. *Community, Work & Family*, Vol. 11(2), pp. 199–214
- Grönlund, A. (2004). *Flexibilitetens gränser*. Umeå: Borea.
- Guest, David E. (2002), *Perspectives on the Study of Work-life Balance*, *Social Science Information*, Vol. 41, p. 255 – 279.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). *Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures*. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). *Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct*. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323-327.
- Kirchmeyer, C., & Cohen, A. (1999). *Different strategies for managing the work/non-work interface: A test for unique pathways to work outcomes*. *Work & Stress*, 13(1), 59-73
- Koubova, V. och Buchko, A.A. 2013. *Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance*. *Management Research Review*. 36(7): 700-719.

Kossek, E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). *The sustainable workforce: Organizational strategies for promoting work–life balance and well-being*. In C. John Wiley & Sons, Inc, 295– 319.

Kylin, C. & Karlsson, J. Ch. (2008). *Re-establishing boundaries in home-based telework*. In: Warhurst, C., Eikhof, D.R., & Haunschild, A. (eds.) *Work Less, Live More? A Critical Analysis of the Work-Life Boundary. Critical Perspectives on Work and Organizations Series*, London: Palgrave.

Malmberg, T. (2019) Jusek. *Svårt att få ihop jobb och vardag för akademiker*. <https://www.jusek.se/tidningenkarriar/artiklar/2018/8/svart-att-fa-ihop-jobb-och-vardag-for-akademiker/>, Hämtad 2019-04-01

Maxwell, A. G. & McDougall, M. (2004). *WORK-LIFE BALANCE: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector*. Public management Review, 6, 377-393.

Menckel & Österblom (2011). *Ledningssystem för hälsosamma arbetsplatser*. Johansson, B, Frick, K, Johansson, J. (red.) *I Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*. Studentlitteratur AB: Malmö. ss. 213-227

Noon, M., & Blyton, P. (2008). *The Realities of Work*. Gordonsville: Palgrave Macmillan

Nyholm, J. & Sundin, A. (2011). *Anställda – Praktisk handbok för arbetsgivare*. Näsviken: Björn Lundén Information AB.

Patel R. & Davidson B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Thulestedt, B-M. (1996). *Med jobbet på distans: att avtala om distansarbete i hemmet*. Stockholm: Tjänstemännens Centralorganisation.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, Californien: Sage.

Veckans Affärer (2018). *Här är Sveriges mest populära arbetsgivare år 2018*. <https://www.va.se/nyheter/2018/03/26/har-ar-sveriges-mest-populara-arbetsgivare-2018/>, Hämtad 2018-04-06

Bilagor

1. Intervjuguide

Allmänt

Berätta lite kort om er verksamhet och din befattning.

Berätta lite kort om er verksamhet och din befattning.

Vad tänker du när du hör ordet Work-Life Balance?

Hur arbetar du med Work-Life Balance?

Policys

Har ni några policys eller andra bestämmelser i organisationen som berör Work-Life Balance?

Varför/varför inte har ni formulerat policys eller bestämmelser i frågan?

Flexibilitet

Hur erbjuder du dina anställda möjlighet till flexibilitet i arbetet?

Hur ser arbetstiderna ut för dina anställda?

Har de anställda möjlighet att tillämpa flextid?

Hur ser du på flextid som arbetsupplägg?

Har de anställda möjlighet till hemarbete?

Vad tycker du om hemarbete som arbetsupplägg?

I hur stor utsträckning används flexibelt arbete av de anställda inom din organisation?

Anser du att det är viktigt att din organisation arbetar med att erbjuda flexibilitet?

Vem/ vilka kan dra nytta av att organisationen erbjuder flexibilitet till sina anställda?

Tillgänglighet

Vad ställer du för krav på tillgänglighet hos dina anställda?

I vilken utsträckning tycker du att man som arbetsgivare kan kräva att en individ är tillgänglig?

Förekommer det att anställda måste svara på arbetsrelaterade mejl och telefonsamtal på sin fritid?

Hur ser du på användandet av arbetsrelaterade kommunikationsverktyg (så som jobbtelefon, jobbdator etc.) på fritiden?

Finns det några regler eller bestämmelser avseende detta?

Är arbetstid utöver den ordinarie arbetstiden något som frekvent förekommer?

Kan en individ utmärka sig i sitt arbete genom att vara tillgänglig utöver ordinarie arbetstid?

I vilken utsträckning anser du att det är okej att hantera privata angelägenheter på arbetstid? Exemplifiera gärna.

De anställdas privatliv

Hur stor kännedom har du om dina anställdas livssituation? (familjesituation, pendlingsavstånd etc)

Vad har du för insyn i hur arbetstagarna hanterar kombinationen mellan arbete- och privatliv?

Hur upplever du att arbetstagarna hanterar detta?

Riktas i organisationen speciellt stöd gentemot föräldrar med barn?

Kan du ge något konkret exempel på en situation där du anser dig ha främjat Work-Life

Balance för någon av dina anställda?

Hur skulle du agera om du fick kännedom om att någon av dina anställda förlorat en nära familjemedlem med avseende på tex arbetsbelastning för denna?

Inställning

Hur ser du på kombinationen mellan arbete och övrigt liv? Tycker du att det är viktigt med en balans mellan dessa?

Vem tycker du har det största ansvaret i att skapa Work-Life Balance?

Är det viktigt för din organisation att vara medveten om hur de anställda klarar av att kombinera arbetet med sitt övriga liv?

Hur kan en organisations arbete med Work-Life Balance gynna organisationen?

2. Missivbrev

Hej XXXX! Vi heter Emelie Käller och Frida Edman och studerar för tillfället vår sista termin på vår kandidat inom Programmet med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor på Uppsala Universitet. Vi har vårt sista år valt att inrikta oss mot sociologi och det är inom ramen för denna vetenskapliga disciplin som vi kommer att skriva vår kandidatuppsats. Anledningen till att just du har fått detta mejl av oss är för att vi är intresserade av dig som respondent. För vår uppsats har vi valt att studera ämnet Work-Life Balance ur ett arbetsgivarperspektiv. Detta anser vi vara intressant då den största andelen tidigare forskning inom området snarare utgår från arbetstagarens upplevelse av Work-Life Balance. Vårt syfte med uppsatsen är att bredda bilden av Work-Life Balance som fenomen, genom att addera en relativt utforskad infallsvinkel i ämnet. Under intervjun skulle vi vilja ställa frågor om hur du och din organisation arbetar med WorkLife Balance, samt er inställning till detta. Det krävs ingen förkunskap inom området, utan endast en insyn i organisationen och de anställda. Du kommer att vara helt anonym och all information som vi får av intervjun kommer att behandlas konfidentiellt. Vi kommer inte att nämna varken ditt eller ditt företags namn. De uppgifter vi kommer att publicera i uppsatsen är inom vilken bransch ditt företag verkar, samt dess ungefärliga storlek. Intervjun beräknas ta omkring 45 minuter och kommer att äga rum vid ett tillsammans överenskommet datum. Nedan finner du våra kontaktuppgifter. Vi skulle vara så tacksamma om du kan tänka dig att ställa upp på denna intervju. Tveka inte att höra av dig till oss om du har några vidare frågor eller funderingar. Vi ser fram emot vidare kontakt med dig!

Varma hälsningar, Emelie Käller & Frida Edman
2019-03-06

Kontaktuppgifter:

Frida Edman
Tel: 0703103317
Emelie Käller
Tel: 0768213548

Mail: emelie.frida.uppsats@gmail.com
Handledare: Daniel Normark, daniel.normark@ekhist.uu.se