



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Balans mellan arbete och privatliv
En viktig fråga för organisation och individ

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Uppsatsförfattare: Evelina Carlsson & Sanna Hagelin

Handledare: Mats Eklöf

Datum: Maj, 2011

Sammanfattning

Examensarbete, kandidatuppsats i personalvetenskap: 15 hp

År: 2011

Handledare: Mats Eklöf

Examinator: Annelie Goulding

Balans mellan arbete och privatliv är en viktig och aktuell fråga både idag och i framtiden. I organisationerna ses balans mest som en hälsofråga och någonting som framförallt är aktuellt för chefer med barn eller sjuka föräldrar. Dock menar tidigare forskning att frågan numera även är aktuell för ungdomar som beaktar balansfrämjande insatser vid val av arbetsplats. Det handlar mer om att arbeta för att kunna leva än att leva för att kunna arbeta.

Studiens syfte är att skapa en övergripande bild av HR-cheferns arbete med balans mellan arbete och privatliv. Vidare vill vi skapa en förståelse för vilka insatser HR utför i dagsläget och vilka insatser de vill utföra i framtiden för att linjechefer ska kunna skapa balans. För att kunna besvara vårt syfte har ett antal frågeställningar utformats: Hur ser HR-chefer på balans mellan arbete och privatliv? Hur ser linjechefernas situation ut idag gällande balans mellan arbete och privatliv? Vilka insatser gör organisationer i dagsläget för att linjechefer skall kunna skapa balans mellan arbete och privatliv? Vilka insatser vill HR-chefer satsa på i framtiden för att linjechefer skall kunna skapa balans mellan arbete och privatliv? Vad är HR-cheferns roll i arbetet med balansfrämjande insatser för linjechefer? Hur argumenterar HR-chefer för personalinsatser i ledningsgruppen? Studiens metod är av kvalitativ art och grundar sig på sex semistrukturerade djupintervjuer på sex stora privata företag i Göteborg.

Linjechefens situation karaktäriseras av hög arbetsbelastning till följd av avsaknad av administrativt stöd samt i många fall bristande delegering. Både övertid och sjuknärvaro är vanligt vilket gör linjechefer till en riskgrupp gällande utbrändhet. Att arbetet har stort handlingsutrymme och mycket ansvar har visat sig vara positivt för vissa individer, men stressande för andra. Vidare är flexitid och flexibel arbetsutrustning inte enbart positivt utan har lett till att linjecheferna arbetar både mer och mer gränslöst. I resultatet framkom att ett chefsyrke ska gå att utföra på drygt fyrtio timmar i veckan, vilket undersökningar dock visar är ovanligt. Linjechefer är förebilder i verksamheten och det är därför viktigt att de föregår med gott exempel, i annat fall kommer inte de balansfrämjande insatserna i verksamheten att få någon nämnvärd effekt.

Trots att HR-cheferna menade att balansfrämjande insatser bör anpassas efter individens behov är majoriteten av insatserna av kollektiv art. Flexitid, föräldralön och friskvårdsbidrag är vanligt, vilka framförallt gynnar fysisk hälsa och organisationens intressen. Privatlivet blir ofta lidande när individer arbetar hemifrån och har svårt att begränsa sitt arbete. HR-cheferna menade att lösningar på linjechefens problem att skapa balans kan vara kompetensutveckling som underlättar delegering, administrativt stöd till chefer i form av en ställföreträdande medarbetare samt chefsnätverk och chefsmöten. Vidare nämns organisationskulturens betydelse, vilken måste stödja de balansfrämjande insatserna i organisationen.

HR-chefen har en nyckelroll i frågan gällande balans mellan arbete och privatliv. HR-chefen är vidare en del av ledningsgruppen och får gehör för sina frågor. Argumentation i ekonomiska termer, lagar och avtal samt resultatnriktat är framgångsrikt. Möjligheten att certifiera sig i Balansa torde vara ett sätt för HR-chefen att slippa argumentera för varje enskild insats och bidra till att organisationen kan skapa konkurrensfördelar vid rekrytering av nya medarbetare.

Nyckelord: Linjechefer, Human Resources, Balans mellan arbete och privatliv, personalvetenskap

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Studiens inriktning.....	2
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar.....	2
2. Bakgrund och tidigare forskning.....	3
2.1 Samhällsnivå	3
2.1.1 Situationen i svenskt arbetsliv	3
2.1.2 Ett gränslöst arbete	3
2.1.3 Arbetet som källa till stress	3
2.2 Balans mellan arbete och privatliv.....	4
2.2.1 Definition av balans	4
2.2.2 Arbetets höga krav och flexibiliteten i arbetet kan leda till problem för individen.....	4
2.2.3 Bristande balans är kostsamt för organisationerna	4
2.2.4 Balans blir allt viktigare för individer och organisationer	5
2.2.5 Positiva aspekter av balans	5
2.3 Faktorer som kan påverka balansen	5
2.3.1 Organisationskulturens inverkan på balans.....	5
2.3.2 Personalpolitik och linjefefer som förebild	6
2.4 Linjefeferens situation.....	6
2.4.1 Ett linjefeferarbete innebär höga krav, eget ansvar och få möjligheter till återhämtning....	6
2.4.2 Linjefeferens delegering.....	6
2.5 HR-cheferens roll, argumentation och insatser för balans	7
2.5.1 HR-cheferen ska se till individen och organisationens bästa.....	7
2.5.2 Att argumentera i enlighet med organisationens affärsstrategi.....	7
2.5.3 Konkret argumentation i resultat och ekonomiska termer	7
2.5.4 En certifiering kan underlätta HR-cheferens arbete med balans.....	7
2.5.5 Olika lösningar för olika organisationer.....	8
2.5.6 Stöd till linjefefer och kompetensutveckling	8
2.5.7 Bristfällig forskning gällande HR-cheferens syn på balansfrågan	8
3. Metod	9
3.1 Metodbeskrivning	9
3.2 Deltagare.....	9

3.3 Tillvägagångssätt	9
3.3.1 Information till studiens deltagare	9
3.3.2 Intervjumall	9
3.3.3 Intervjuernas genomförande	9
3.4 Databearbetning.....	10
3.5 Forskningsetiska avvägningar.....	10
4. Resultat.....	11
4.1 Balans mellan arbete och privatliv.....	11
4.1.1 Balans är en viktig fråga	11
4.1.2 Definition av balans mellan arbete och privatliv	11
4.1.3 Balans är komplext och varierar från individ till individ genom livsrytmen	12
4.1.4 Balans varierar från organisation till organisation.....	12
4.2 Argument för balans mellan arbete och privatliv.....	13
4.2.1 Balans är positivt för individ och organisation.....	13
4.3 Organisation och individ delar på ansvaret för linjechefers balans	14
4.3.1 Individens privatliv kan påverka verksamheten	14
4.3.2 Organisationskultur och attityder i verksamheten	14
4.3.3 Individen ansvarig för sin egen gränsdragning	15
4.4 Organisationens insatser i dagsläget kopplat till balans	16
4.4.1 Balans behandlas i samband med hälsofrågor.....	16
4.4.2 Organisationen tillhandahåller teknik.....	16
4.4.3 Flexitid och att arbeta hemifrån.....	16
4.4.4 Arbetet med frågan kring föräldraledighet	16
4.4.5 Olika insatser som kan möjliggöra tid till återhämtning	17
4.4.6 Arbetsfrämjande insatser.....	17
4.5 Linjechefens situation.....	18
4.5.1 Chefsrollen innebär svårigheter med att skapa balans	18
4.5.2 Disciplin och delegering.....	18
4.5.3 Planering och prioritering	18
4.5.4 Linjechefen ansvarar för att följa arbetstidslagen och kollektivavtal	18
4.5.5 Svårt att komma tillbaka efter utbrändhet.....	19
4.6 HR-chefens roll.....	20
4.6.1 HR-chefen har en viktig roll i balansfrågan.....	20
4.6.2 HR-chefens relation till medarbetare och ledning	20

4.6.3	<i>HR-chefens arbete gentemot linjecheferna</i>	21
4.6.4	<i>HR-chefen skapar medvetenhet i organisationen och fångar upp individer tidigt</i>	21
4.7	<i>HR-chefers argumentation för personalinsatser</i>	22
4.7.1	<i>HR-chefer bör anpassa sina argument efter ledningens intressen</i>	22
4.7.2	<i>Ekonomiska, businessorienterade eller humanistiska argument</i>	22
4.7.3	<i>Problemorienterat</i>	22
4.7.4	<i>Stöd i lagar och avtal</i>	22
4.8	<i>Insatser för balans mellan arbete och privatliv</i>	23
4.8.1	<i>Effektivitetsskapande insatser som gör det möjligt att fokusera på det viktiga</i>	23
4.8.2	<i>Chefsmöten, chefsnätverk och chefsprogram är önskvärda stödjande insatser</i>	23
4.8.3	<i>Rätt medarbetare på rätt plats</i>	23
4.8.4	<i>Möjlighet till balans genom en ställföreträdande medarbetare</i>	24
4.9	<i>Resultat i korthet</i>	25
5.	<i>Diskussion</i>	26
5.1	<i>HR-chefens syn på balans mellan arbete och privatliv</i>	26
5.1.1	<i>Balans är en viktig och aktuell fråga</i>	26
5.1.2	<i>Individ och organisation bör sträva efter en gemensam definition av balans</i>	26
5.1.3	<i>Organisationen ska skapa förutsättningar, individen ansvarar för att nyttja dessa</i>	26
5.2	<i>Linjechefernas situation idag gällande balans mellan arbete och privatliv</i>	27
5.2.1	<i>Definition av arbete och privatliv är en förutsättning för balans</i>	27
5.2.2	<i>Flexibilitet kan skapa problem</i>	27
5.2.3	<i>Linjechefer har svårt att begränsa sin arbetstid</i>	28
5.3	<i>Organisationens insatser i dagsläget för att linjechefer skall kunna skapa balans mellan arbete och privatliv</i>	28
5.3.1	<i>Organisationerna har främst insatser för fysiskt välmående</i>	28
5.3.2	<i>Medarbetarsamtal är ett trubbigt verktyg som grund för balansinsatser</i>	28
5.3.3	<i>Individuella insatser är bäst men kollektiva insatser vanligast</i>	29
5.3.4	<i>Flexitid och ett flexibelt arbete ses som en lösning men kan skapa problem</i>	29
5.4	<i>Insatser som HR-chefer vill satsa på i framtiden för att linjechefer skall kunna skapa balans mellan arbete och privatliv</i>	29
5.4.1	<i>HR-chefer kan stötta linjecheferna med delegering och prioritering</i>	29
5.4.2	<i>En ställföreträdande medarbetare och andra stödjande insatser kan gynna linjechefens balans</i>	30
5.4.3	<i>Kompetensutveckling kan leda till tryggare linjechefer och bättre delegering</i>	30
5.5	<i>HR-chefers roll i arbetet med balansfrämjande insatser för linjechefer</i>	30

5.5.1 HR-chefer bör känna till riskgrupper men balans är viktigt för alla människor	30
5.5.2 En stödjande kultur i verksamheten är en förutsättning för ett gynnsamt balansarbete	31
5.5.3 Linjechefen som förebild och facilitator vid en kulturförändring	31
5.6 HR-chefens argumentation för personalinsatser i ledningsgruppen.....	31
5.6.1 HR-chefer måste räkna på sina insatser och argumentera i ekonomiska termer.....	31
5.6.2 Argument för balans	32
5.6.3 En certifiering kan underlätta HR-chefens arbete med balans	32
5.7 Övergripande diskussion	32
5.7.1 Relevans för personalvetenskap	32
5.7.2 Studiens urval	33
5.7.3 Källgenomgång	33
5.7.4 Genomförande av intervjuer.....	33
5.7.5 Studiens tillförlitlighet	34
5.8 Slutsatser	35
5.8.1 Hur ser HR-chefer på balans mellan arbete och privatliv?	35
5.8.2 Hur ser linjechefernas situation ut idag gällande balans mellan arbete och privatliv?	35
5.8.3 Vilka insatser gör organisationer i dagsläget för att linjechefer skall kunna skapa balans mellan arbete och privatliv?.....	35
5.8.4 Vilka insatser vill HR-chefer satsa på i framtiden för att linjechefer skall kunna skapa balans mellan arbete och privatliv?	36
5.8.5 Vad är HR-chefers roll i arbetet med balansfrämjande insatser för linjechefer?	36
5.8.6 Hur argumenterar HR-chefer för personalinsatser i ledningsgruppen?.....	36
5.9 Förslag på vidare forskning	37
6. Referenslista	38

1. Inledning

Att få tiden att räcka till, att skapa balans, att välja familj framför arbete eller arbete framför familj. Det är inte lätt att få ihop arbetet med privatlivet och samtidigt ha energi över till att vara en bra förälder, vän eller partner. Bilden av linjefefer som någon som arbetar jämt och har svårt att hinna med familjen får fyra av tio ungdomar att välja bort chefsyrket. Undersökningar bekräftar den höga arbetsbelastningen och menar att linjefefer känner sig stressade över att de ofta måste arbeta motsvarande sexdagarsveckor. Vidare vill ungdomar kunna balansera arbete och privatliv på ett bättre sätt än deras föräldrar gjort. De vill inte ha antingen eller, de vill ha både och. Att kunna balansera sitt liv är en viktig aspekt vid val av arbetsgivare vilket torde indikera att det blir allt viktigare för organisationer att satsa på linjefefer s möjlighet till balans. Särskilt för att kunna klara generationsskiftet och att bibehålla och attrahera högkvalificerade medarbetare (Durón & Svensson, 2006; Guest & Sturges, 2004; Myrén, 2011; Vernon, 2009).

Balans gäller idag alla. Människor vill ha möjlighet att gå hem i tid, kunna ha en meningsfull och aktiv fritid samtidigt som arbetet är personligt utvecklande. Ökade utbildningsnivåer i kombination med ett mer jämställt samhälle där fadern tar större ansvar vid barnets uppväxt än under tidigare generationer har skapat bättre förutsättningar för att även modern ska kunna satsa på sin karriär. Detta leder till nya krav på organisationerna som inte kan förutsätta att både mannen och kvinnan kan jobba heltid utan måste stötta dem med familjevänliga insatser (Durón & Svensson, 2006; Nahnfeldt, 2010).

Kraven kan dock ses stå i motsats till verkligheten då andra studiers resultat visar att linjefeferna upplever att deras tid inte räcker till och att de känner att organisationen inte tillhandahåller stödjande insatser. Tillsammans med den ökade stressen i samhället ger detta oss förutsättningar att tala om en ny psykisk ohälsa. En ohälsa som är kostsam både för de som drabbas men också organisationen och samhället i stort (Allvin, 2006; Czerwinski, Gregori, & Kring, 2006; Hagström & Orpana, 2009; Hildingsson & Ljunglöf, 2009; Greenhaus & Singh, 2003).

Human Resources, HR, och HR-chefen har en nyckelroll i arbetet med att skapa förutsättningar för att återställa förtroende från dagens unga och redan anställda att våga välja ett arbete som linjefefer, när den globala konkurrensen är större än någonsin och företagen kräver ytterligare effektivisering. Att då kunna få mer tid till familj än sina föräldrar samtidigt som arbetsgivaren och globaliseringen kräver mer av varje enskild individ är en utmaning som kommer kräva mycket av HR-chefer. Tidigare forskning kring hur organisationer och HR-chefer ska göra för att förbättra möjligheten till att skapa balans upplevs som gles. HR-chefer har en viktig roll i personalinsatser och då balansfrågan har blivit allt mer aktuell är det viktigt att utreda deras förutsättningar att argumentera dessa frågor samt vilka insatser som görs idag och vilka som borde göras i morgon (Brough & O'Driscollo, 2010).

1.1 Studiens inriktning

Under vår personalvetenskapliga utbildning har vi lärt oss att vår huvudsakliga uppgift i vår framtida yrkesroll kommer att vara att stötta linjechefer, se till verksamhetens framgång och driva personalfrågor därefter. Linjechefer är en förebild i organisationen och då samhällsmedia belyst svårigheter för linjechefer att hinna med både arbete och privatliv valde vi att fokusera på linjecheferns balans. Då vi återkommande under utbildningen fått höra att vi kommer att få slå i underläge och att det är svårt att argumentera för personalfrågor i ledningsgruppen, valde vi att studera hur HR-chefer argumenterar för personalinsatser.

Det är vanligt att balansfrågan belyses utifrån ett genusperspektiv. Dock menar vi att det inte handlar om skillnader mellan män och kvinnor utan snarare mellan olika individer. Således har vi valt att bortse från genusaspekten.

Balans kan ses utifrån ett yttre och ett inre perspektiv. För att kunna analysera inre balans och således linjechefernas upplevelse av tillfredsställelse krävs en mer detaljinriktad studie med fokus på människors individuella upplevelse. Vi var dock intresserade av vad HR och organisationerna gör för att underlätta för linjechefer att skapa balans mellan arbete och privatliv, varför vi valde ett organisatoriskt perspektiv och yttre balans. Således grundades vår studie på Nahnfeldts definition av Balansa. Cecilia Nahnfeldt (2010, s. 17) definierar att Balansa som:

”hanteringen av gränsen mellan arbetsliv och privatliv. Begreppet tar avstånd från upplevelsen av inre balans och harmoni, istället läggs fokus på balans i praktiken och hur individen aktivt kan göra för att skapa balans.”

1.2 Syfte

Studiens syfte är att skapa en övergripande bild av HR-cheferns arbete med och syn på balans i några stora privata företag i Göteborg. Vidare vill vi undersöka vilka insatser HR-cheferna i de aktuella företagen utför i dagsläget och vilka insatser de deltagande vill utföra i framtiden för att linjechefer ska kunna skapa balans mellan arbete och privatliv.

1.3 Frågeställningar

- Hur ser HR-chefer på balans mellan arbete och privatliv?
- Hur ser linjechefernas situation ut idag gällande balans mellan arbete och privatliv?
- Vilka insatser gör organisationer i dagsläget för att linjechefer skall kunna skapa balans mellan arbete och privatliv?
- Vilka insatser vill HR-chefer satsa på i framtiden för att linjechefer skall kunna skapa balans mellan arbete och privatliv?
- Vad är HR-cheferns roll i arbetet med balansfrämjande insatser för linjechefer?
- Hur argumenterar HR-chefer för personalinsatser i ledningsgruppen?

2. Bakgrund och tidigare forskning

I följande avsnitt kommer en presentation av för vårt syfte och frågeställningar relevanta teorier och tidigare forskning. Först kommer en kort beskrivning av situationen på samhällsnivå, därefter definieras balans och linjechefens situation. Slutligen belyses HR-chefers roll, deras argumentation och insatser för balans.

2.1 Samhällsnivå

2.1.1 Situationen i svenskt arbetsliv

Sverige karaktäriseras av hög materiell standard och väl utvecklad arbetsmiljö samt modern sjukvård, trots detta blir de redan höga sjukskrivningstalen allt högre. Då sjukskrivningar blir en hög kostnad för företag blir det också intressant att mäta och följa upp arbetsmiljö och ohälsa. Således blir frågan gällande hälsa och ohälsa högst aktuell ur samhällsekonomisk, politisk och företagsekonomisk synpunkt (Norrman Brandt, 2006; Wolvén, 2002). De hierarkiska organisationerna med stark styrning uppifrån utan medarbetarnas inflytande har förlorat mark gentemot de platta organisationerna där medarbetare har större inflytande och möjlighet till påverkan. Denna anpassning har krävt en uppluckring av de tidigare snäva arbetsbeskrivningarna vilket gjort att medarbetares ansvarsområden har blivit mer otydliga. Följden har blivit att arbetet individualiserats vilket inneburit att arbetstagaren själv ansvarar för att planera, definiera och genomföra sitt arbete. Vidare präglas arbeten idag av oreglerad arbetstid, projektbaserat arbete, distansarbete och förlängda arbetstider. Många linjechefer har inte längre möjlighet till administrativt stöd, vilket lett till att de upplever att de får spendera mycket tid till uppgifter som någon annan hade kunnat göra bättre (Allvin, 2006; Grönlund, 2007; Jakovljevic & Pettersson, 2010; Stark, 2008).

2.1.2 Ett gränslöst arbete

Gränsen mellan arbete och privatliv har blivit mer vag, vilket har fått till följd att de olika rollerna har glidit samman till en komplex helhet, där individen ensam får sortera sina åtaganden och ansvarsområden. Andra faktorer som påverkar är teknikutvecklingen som lett till att medarbetare nu kan arbeta var som helst och när som helst. Den tekniska utvecklingen har således inte lett till humanare arbetstider och bidragit till underlättande faktorer i vardagen för människor utan resultatet har istället blivit ökade prestationskrav och ökad stress till följd av ett mer gränslöst sätt att arbeta (Allvin, 2006; Bengtsson, Hildingsson, & Ljunglöf, 2007; Grönlund, 2007; Micha Lange & Odabas, 2003).

2.1.3 Arbetet som källa till stress

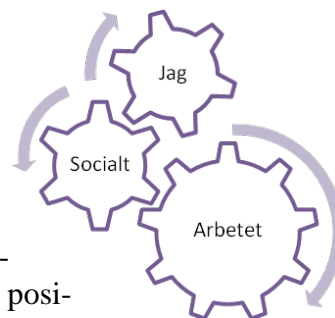
Det finns ett samband mellan avbrott på kontoret och individens upplevelse av stress. Att hantera den stora mängden information som finns i samhället ställer höga krav på individers förmåga att sälla och att hålla många bollar i luften. Detta kombinerat med att ständigt bli avbruten i sitt arbete leder till en försämrad arbetsmiljö (Allvin, 2006; Lundgren, 2011a; Milliken & Dunn-Jensen, 2005).

Sjukdomar av psykisk karaktär till följd av stressrelaterade problem är vanligast förekommande inom tjänstemannagrupper, vanliga symptom är trötthet, sömnstörningar, oro samt ångest. Om symtomen inte lindras finns risk för att utmattningssyndrom eller utbrändhet uppstår, vilket har blivit vanligare i samhället. Begreppet utbrändhet accepterades 1997 som orsaksgrund till sjukskrivning och innebär att ett engagemang som från början är starkt successivt, övergår i en depression och utmattning (Allvin, 2006; Norrman Brandt, 2006).

2.2 Balans mellan arbete och privatliv

2.2.1 Definition av balans

Balans i arbetslivet kan definieras som en *"tillfredsställelse och god funktion i arbetet och privatlivet med ett minimum av rollkonflikter"* (Guest & Sturges, 2004, s. 6). Rollkonflikter kan uppstå när arbetet inkräktar på privatlivet och tvärtom. Vidare uppstår balans när individen upplever sig ha kontroll över när var och hur de ska arbeta. Genom vidgning av definitionen handlar det inte enbart om avsaknad av konflikter eller känslan av kontroll utan att den ena sfären påverkar den andra positivt likt ett kugghjul, vilket är den definition vi har valt att använda (Bellavia & Frone, 2005; Guest & Sturges, 2004; Norrman Brandt, 2006; Vernon, 2009).



Figur 1 Balans (modifierad från Norrman Brandt, 2006).

Balans i livet upplevs olika från individ till individ och kan variera genom livsrytmen. Dock är det viktigt att individen upplever tillfredsställelse inom de tre huvudområdena som finns i livet, den sociala sfären, den privata sfären och arbetssfären. Stannar det ena kugghjulet stannar även de andra två. Modellen visar tydligt att en välfungerande individ måste känna sig nöjd med alla sfärer i livet (Norrman Brandt, 2006; Guest & Sturges, 2004; Vernon, 2009).

2.2.2 Arbetets höga krav och flexibiliteten i arbetet kan leda till problem för individen

Arbetsuppgifterna har ökat både i kvantitet och i krav på kvalitet samtidigt som den flexibla arbetstiden lett till att människor arbetar mer än tidigare. Forskning menar vidare att människor arbetar för mycket, för länge samt att de inte längre är beroende av kontoret för att kunna arbeta (Allvin, 2006). Hög kontroll över sin arbetstid och arbetets upplägg kan göra det enklare att balansera olika krav i livet. Samtidigt innebär detta ett ökat ansvar för individen att själv skapa balans och sätta gränser i sitt arbete. Studier har visat att de medarbetare som har en hög kontroll över sitt arbete oftare arbetar över och i högre grad upplever en konflikt mellan arbete och privatliv än de som har en anställning med lägre kontroll (Grönlund, 2007). Detta står i motsats till att många arbetsgivare idag har sett autonomi och ett ökat eget ansvar som positivt för organisationens lönsamhet och menar att det skulle leda till ökad flexibilitet med minskad sjukfrånvaro och lägre personalomsättning (Allvin, 2006).

Kontroll kan vara påfrestande för individer då det kan leda till ett för stort engagemang som går ut över privatlivet. Ensamheten i ett eget ansvar ökar kravet på att medarbetare måste agera självständigt. Hög egenkontroll kan även bli stressande, särskilt för tjänstemän vars arbete alltid kan göras lite mer eller lite bättre. Detta kombinerat med vaga förväntningar, en osäkerhet gällande vilka krav som ställs och brist på återkoppling kan leda till att det blir svårt att avsluta sitt arbete och gå hem för dagen. Det finns således ett samband mellan upplevelse av dålig balans och krav på längre arbetstid samt hög arbetsbelastning (Allvin, 2006; Blomquist & Röding, 2010; Grönlund, 2007).

2.2.3 Bristande balans är kostsamt för organisationerna

Forskare menar att den ökade psykiska ohälsan är relaterad till det nya arbetslivets villkor (Allvin, 2006; Bengtsson m.fl. 2007; Norrman Brandt, 2006). När individen inte känner sig nöjd med sin förmåga och sina möjligheter till att kombinera arbete och privatliv är risken stor att den mentala närvaron minskar. Detta kan leda till att de olika rollerna flyter samman och

att tankar på privatlivet även påverkar arbetsinsatsen. Forskning visar vidare att människor som ständigt arbetar övertid i längden blir mindre produktiva och utför arbete med sämre kvalitet. Dålig balans i livet kan således leda till hög sjukfrånvaro, försämrade prestationer, brist på motivation eller engagemang vilket till sist kan påverka produktiviteten negativt och vidare företagets resultat (Bellavia & Frone, 2005; Milliken & Dunn-Jensen, 2005).

2.2.4 Balans blir allt viktigare för individer och organisationer

Trycket på att skapa balans i livet ökar i organisationerna i takt med att de nyexaminerade blir mer integrerade. Dock är det viktigt att organisationen redan tidigt visar att det finns utrymme för att skapa balans eftersom det är då individen bygger upp sin attityd till arbetsplatsen. Bristande förståelse för individens behov av att kunna skapa balans från arbetsgivarens sida kan leda till att individen söker sig till en ny arbetsgivare (Vernon, 2009). Trenden går mot att individer ser arbetet som nödvändigt för att kunna leva och inte vice versa, vilket gör att ett arbete som går att kombinera med sina fritidsaktiviteter är att eftersträva. Ungdomar idag vill vidare uppnå, utveckla och förvalta sin karriär på sitt eget sätt, vilket kräver flexibilitet från organisationens sida. Således bör det finnas goda kunskaper i organisationerna kring vad som krävs för att individer ska kunna skapa balans. Organisationerna ansvarar även för att införa de insatser som krävs (Guest & Sturges, 2004; Koppes, 2008; Micha Lange & Odabas, 2003; Norrman Brandt, 2006).

2.2.5 Positiva aspekter av balans

Individens upplevelse av balans kan påverka både arbetsplatsen och individen positivt (Czerwinski m.fl. 2006). Forskning har visat att de anställda som har flera roller exempelvis att vara personalchef och förälder, presterar bättre än de individer som enbart har en roll. De linjechefer som spenderar ungefär lika mycket tid i båda sfärerna har visat sig må bättre, vara lyckligare och är mer tillfreds både i sitt arbete och i privatlivet. Vidare upplever de anställda som lyckades dra tydliga gränser mellan arbete och privatliv betydligt mindre stress än de som integrerade arbetet med fritiden (Fletcher & Bailyn, 2005).

Arbetsvillkor som gynnar balans kan exempelvis vara flexibel arbetstid, möjligheten att påverka sitt schema, flexibelt arbete i form av distansarbete hemifrån och att gå ner i arbetstid under vissa perioder i livet. Genom att satsa på balans inom företaget kan arbetsgivarens rykte förbättras då de ses som ansvarstagande och attraktiva. Det blir således enklare att attrahera och behålla personal. Forskning visar även att effekter som ökad produktivitet kan uppstå då anställda uppmuntras att beakta sin hälsa och sträva efter balans. En arbetsgivare som eftersträvar kreativa lösningar för hur medarbetare ska kunna kombinera arbete och privatliv kan få mer nöjda medarbetare som presterar bättre och är mer närvarande (Allvin, 2006; Thompson, 2007; Vernon, 2009).

2.3 Faktorer som kan påverka balansen

2.3.1 Organisationskulturens inverkan på balans

Organisationskulturens attityd till balans mellan arbete och privatliv är avgörande för hur individen uppfattar sina möjligheter till att skapa balans. I en organisationskultur som uppmuntrar till övertid, kräver stort engagemang och/eller har otydliga krav är riskerna för utbrändhet påtaglig (Andersson & Tengblad, 2009; Galvin, Schieman, & Reid, 2011; Norrman Brandt, 2006). Det är således viktigt att verksamheten istället har en kultur som uppmuntrar till att de anställda värnar om sitt privatliv och nyttjar de förmåner som finns gällande balans. Att även ledningen stöttar och engagera sig i de anställda samt "lever som de lär" är centralt för att organisationskulturen ska utvecklas i linje med verksamhetens mål och ge förutsättningarna

för medarbetarna att kunna skapa balans (Czerwinski m.fl. 2006; Koppes, 2008; Milliken & Dunn-Jensen, 2005).

2.3.2 Personalpolitik och linjechefen som förebild

En personalpolitik med goda möjligheter till att skapa balans får ingen effekt om inte linjechefer förmedlar vilka förmåner som finns och uppmuntrar medarbetarna till att nyttja dem. För att personalinsatser gällande balans ska fungera måste linjecheferna visa vad de vill att medarbetarna ska åstadkomma genom sitt agerande, detta då medarbetarnas handlingsmönster ofta är baserat på linjechefens. Det få medarbetare som vill gå hem före sina linjechefer, varför det blir viktigt att linjechefen har detta i åtanke och är restriktiv med att arbeta över. Vidare kan en linjechef som visar omtanke gentemot sina medarbetare och samtidigt tillhandahåller struktur såsom vägledning, direktiv och samordning reducera medarbetares upplevda spänningar mellan arbete och privatliv (Blomquist & Röding, 2010; Brockbank & Ulrich, 2007; Czerwinski m.fl. 2006; Hildingsson & Ljunglöf, 2009; Hopkins, 2005; Jakovljevic & Pettersson, 2010; Micha Lange & Odabas, 2003; Norrman Brandt, 2006; Vernon, 2009).

2.4 Linjechefens situation

2.4.1 Ett linjechefsarbete innebär höga krav, eget ansvar och få möjligheter till återhämtning

Organisationer idag har allt färre linjechefer vilket har inneburit att linjechefers ansvar ökat. Uppgifter som historiskt gjorts på en central nivå ligger nu istället på linjecheferna. Vidare har det administrativa stödet bortrationaliserats och supporten samt erkännandet från personalfunktioner har minskat vilket sammanfattningsvis inneburit att chefsrollen har blivit mer omfattande och komplex de senaste åren (Andersson & Tengblad, 2009; Blomquist & Röding, 2010; Hagström & Orpana, 2009; Milliken & Dunn-Jensen, 2005; Norrman Brandt, 2006; Stark, 2008).

Chefsuppdraget är ofta generellt vilket leder till att linjechefen själv ansvarar för att definiera sitt uppdrag, delegera lämpliga uppgifter till andra medarbetare och balansera arbete och privatliv. Vidare innefattar chefsrollen höga krav, ett stort ansvar och en upplevelse av kontinuerligt hög arbetsbelastning samt stor tidspress. Studier visar att högavlönade tjänstemän med chefsposition frivilligt arbetar upp till sextio timmar i veckan trots arbetstidslagens reglering på heltid till fyrtio timmar per vecka (Lampinen & Nilsson, 2009). Linjechefers stora frihet och stora handlingsutrymme kan verka positivt, men studier har visat att upplevelsen av kontroll minskar när individens handlingsutrymme överskrider en viss nivå. Även om arbetet är stimulerande, utvecklande och roligt kan brist på vila och avkoppling leda till försämrade prestationer och stressrelaterade symptom (Czerwinski m.fl. 2006; Greenhaus & Singh, 2003; Hagström & Orpana, 2009; Hildingsson & Ljunglöf, 2009; Norrman Brandt, 2006; Rennstam, 2011). Således upplever linjechefer, särskilt de som är engagerade i sitt arbete mer stress än de som inte har en chefsbefattning (Blomquist & Röding, 2010; Dewa, Thompson, & Jacobs, 2011; Grönlund, 2007; Norrman Brandt, 2006). Många linjechefer upplever missnöje med sin livssituation eftersom de känner att de inte kan balansera arbete och privatliv på det sätt de önskar. De flesta linjechefer arbetar ofta eller alltid när de är sjuka, detta kan bero på att de efter sjukdom måste arbeta igen förlorad tid. Sjuknärvaro kan på lång sikt leda till längre sjukfrånvaro vid ett senare tillfälle (André, 2009; Bengtsson m.fl. 2007; Lundgren, 2011b).

2.4.2 Linjechefens delegering

Det är vanligt att linjechefer regelbundet till följd av bristande förtroende gentemot medarbetaren eller att medarbetarna saknar nödvändig kompetens utför arbetsuppgifter som egentligen

borde delegeras. Bristande delegering kan dock bidra till känslan av att tiden inte räcker till och att medarbetare inte känner sig delaktiga. Konsekvenser i verksamheten kan bli att ärenden drar ut på tiden och att linjechefen blir detaljorienterad samt förlorar sin helhetssyn med fokus på strategi och utveckling (Andersson & Tengblad, 2009; Blomquist & Röding, 2010; Hagerman, 1993; Hagström & Orpana, 2009).

2.5 HR-chefens roll, argumentation och insatser för balans

2.5.1 HR-chefen ska se till individen och organisationens bästa

HR-chefen arbetar med personalfrågor och har som uppgift att stötta linjechefer samt möta medarbetarnas och ledningens krav. Det kan bli en komplex situation för HR-chefen att hantera de ibland motstridiga kraven från aktörer såsom interna linjechefer, medarbetare samt externa kunder och investerare. HR-chefen bör försöka se arbetsplatsen med medarbetarnas ögon. HR skall lyssna, förstå och visa empati samtidigt som de ur ett arbetsgivarperspektiv måste klargöra för medarbetarna vad som krävs för att de ska nå framgång. Vidare är HR ansvariga för att medarbetarna besitter den rätta kompetensen och att rätt person befinner sig på rätt plats i verksamheten (Brockbank & Ulrich, 2007).

2.5.2 Att argumentera i enlighet med organisationens affärsstrategi

Historiskt sett har uppfattningen varit att personalfrågor är underprioriterade, men på senare år har allt fler organisationer förstått värdet av strategiska personalinsatser. Således är många HR-chefer numera en del av ledningsgruppen. Dock är det viktigt att HR-chefen strategiskt planerar personalarbetet i harmoni med företagets affärsstrategi för att genererar positiva resultat. Arbetet med balans måste vara i linje med den övergripande HR-strategin. Värde definieras av mottagaren vilket innebär att HR-chefer istället för att fokusera på processen bör reflektera över vad deras insatser genererar till verksamheten och hur marknadsvärde kan skapas genom HR-tjänster (Brockbank & Ulrich, 2007; Thompson, 2007).

2.5.3 Konkret argumentation i resultat och ekonomiska termer

Det är viktigt att HR-chefer lär sig det ekonomiska språket och tillämpar det som ett komplement till humanistiska termer vid argumentation av betydelsefulla idéer. Kostnader kring exempelvis konflikter, sjuknärvaro eller undermåliga prestationer är svåra att mäta, vidare kan det dröja innan personalinsatsers lönsamhet kan påvisas. Det går dock att göra beräkningar och prognoser (Brockbank & Ulrich, 2007; Johansson & Johrén, 2007). På samma sätt som företag idag argumenterar för att investera i en maskin måste HR-chefer således våga skapa prognoser i ekonomiska termer för att motivera en insats (Brockbank & Ulrich, 2007; Vernon, 2009).

2.5.4 En certifiering kan underlätta HR-chefers arbete med balans

Ett annat sätt att få gehör för balansfrågor är att argumentera för att certifiera sig i Balansa. Att sälja in ett helt koncept av balansinsatser kan underlätta HR-chefers arbete med balans då de slipper argumentera för varje enskild insats. Certifieringen i Balansa syftar till att skapa en "vinn-vinn" situation i verksamheten som kan visa på ett socialt ansvarstagande. Detta kan bidra till sänkta kostnader för ohälsa och vidare underlätta för medarbetare att kunna skapa balans mellan arbete och privatliv. En förutsättning för att verksamheten ska få certifiera sig är att det finns en aktuell jämställdhetsplan samt rutiner för diskriminering och arbetsmiljöarbete. Vidare ska ett beslut i ledningsgruppen tas och utrymme i budgeten göras, vilket följs av en gedigen implementeringsprocess (se bilaga 1) (Nahnfeldt, 2010).

Certifieringen kan fungera som ett konkurrensmedel vid rekrytering och användas i marknadsföringssyfte gentemot kompetenta nyexaminerade akademiker. En certifiering är ämnad

att visa att balansinsatser ses som en strategisk viktig del i verksamheten och att det är något som organisationen kontinuerligt arbetar med. Vidare visar en certifiering i Balansa att organisationen förespråkar en socialt hållbar tillväxt där livskvalité, hälsa och välbefinnande ses som något viktigt (Nahnfeldt, 2010).

2.5.5 Olika lösningar för olika organisationer

Universella lösningar som fungerar för alla företag finns inte, utan varje organisation måste finna sitt sätt att arbeta med balansfrågan. Det kan vara värdefullt att föra en dialog med medarbetarna och försöka identifiera vad som måste göras för att just de ska känna sig nöjda. För att ett balansarbete ska bli framgångsrikt måste kritiska faktorer identifieras. Dessa faktorer kan vara att många inom organisationen arbetar övertid, känner sig stressade eller att det är vanligt att medarbetare tar ledigt för att lösa akuta problem i privatlivet. Organisationen bör även analysera vilka konsekvenser som kan komma att uppstå om de inte bistår med de insatser som individen behöver för att lyckas skapa balans mellan arbete och privatliv. Vidare är det viktigt att vara medveten om att det föränderliga arbetet kräver ett system som hanterar balansfrågor på ett flexibelt sätt och går att anpassa efter individers olika förutsättningar (Koppes, 2008; Micha Lange & Odabas, 2003; Thompson, 2007; Vernon, 2009).

2.5.6 Stöd till linjechefer och kompetensutveckling

Som vi tidigare belyst brister många linjechefer i sin delegering. Ett sätt för HR-chefer att underlätta för linjechefer att skapa balans är att med hjälp av verksamhetens mål i en sorteringsmodell utgå från kärnan i verksamheten. Sorteringsmodellen bygger på att linjecheferna får möjlighet till att reflektera över var de befinner sig, hur kärnan i verksamheten ser ut samt vart de vill nå och utifrån detta prioritera och delegera sina arbetsuppgifter. En sådan diskussion kan således bli dels ett sätt för organisationen att effektivisera linjechefers arbete gentemot kärnverksamheten och dels som ett sätt för HR-chefer att stötta linjecheferna i deras balans (Micha Lange & Odabas, 2003). Kompetensutveckling kan underlätta för linjechefer att skapa balans mellan arbete och privatliv. Nyblivna linjechefer bör få utbildning gällande hur de ska definiera och avgränsa sitt uppdrag, hur de ska delegera och prioritera effektivt samt få goda kunskaper i verksamhetens affärsstrategier. Vidare bör linjechefer kontinuerligt utveckla sin kompetens och få lära sig hur de kan stötta sina medarbetare gällande balans mellan arbete och privatliv. Förutom ökad kompetens kan effekten bli minskad upplevelse av stress (Czerwinski m.fl. 2006; Grönlund, 2007; Guest & Sturges, 2004; Hagström & Orpana, 2009; Hildingsson & Ljunglöf, 2009).

Företaget kan underlätta för medarbetaren genom att bistå med feedback, uppföljning och möjlighet till reflektion. Uppmuntran har visat sig vara underlättande för hanteringen av krav från arbete och privatliv. Vidare kan chefsnätverk eller en mentor fungera avlastande då linjechefer får möjligheten att ventilerar sina upplevelser. Organisationen kan även arbeta för att minska antalet arbetstimmar, dels genom att bistå medarbetarna med teknisk utrustning som gör att de slipper resa mycket samt kan arbeta hemifrån och dels genom att erbjuda flexitid (Czerwinski m.fl. 2006; Fletcher & Bailyn, 2005; Guest & Sturges, 2004; Jakovljevic & Pettersson, 2010; Vernon, 2009).

2.5.7 Bristfällig forskning gällande HR-chefers syn på balansfrågan

Trots att balans är en aktuell fråga är forskning kring hur organisationer och HR-chefer ska göra för att förbättra möjligheten till att skapa balans bristfällig (Brough & O'Driscollo, 2010). Då HR-chefen har en nyckelroll i arbetet med balans och medarbetarna verkar ställa allt högre krav på att organisationerna tillhandahåller balansfrämjande insatser, känns det högst relevant att belysa HR-chefers perspektiv i balansfrågan.

3. Metod

I följande avsnitt presenteras metodavväganden och hur vi har gått till väga för att besvara våra frågeställningar. Vidare redovisas studiens deltagare och forskningsetiska utgångspunkter.

3.1 Metodbeskrivning

Då syftet i vår studie var att undersöka människors attityder, beteenden och handlingsmönster lämpade sig en kvalitativ metod. Genom att använda kvalitativ metod ville vi studera HR-chefers arbete med och deras syn på balansfrågor. Vi ville också tolka resultaten med hjälp av teorier och tidigare forskning (Trost, 1997).

3.2 Deltagare

Studien grundade sig på ett bekvämlighetsurval, som innebar att vi valde respondenter utifrån vad som var praktiskt möjligt inom arbetets ramar. Inom kvalitativa studier är ett heterogent urval att föredra, det vill säga att deltagarna inte är för lika eller för olika varandra (Trost, 1997). Med bakgrund i ovanstående valde vi att kontakta HR-chefer i stora privata företag i Göteborg tills sex HR-chefer ville delta i studien. Deltagarna bestod av två män och fyra kvinnor mellan 35-60 år med arbete inom verkstadsindustri, logistik, transport, bioteknik och service.

3.3 Tillvägagångssätt

3.3.1 Information till studiens deltagare

Vid en semistrukturerad intervju är det viktigt att respondenterna har en förförståelse för ämnet och syftet med projektet varför HR-cheferna vid första kontakten fick information om vilka vi är, kort fakta kring ämnet och vilka teman intervjun skulle behandla (se bilaga 1) (Silverman, 2006).

3.3.2 Intervjumall

Vår intervjumall (se bilaga 2) byggde på sju huvudfrågor med en låg grad av standardisering. Huvudfrågorna baserades på förutbestämda teman, respondentens definition av balans, insatser som organisationen gör idag för att linjechefer ska ha möjlighet att skapa balans, respondentens roll i det arbetet, hur dessa frågor motiveras samt respondentens önskemål om framtiden (Trost, 1997). Följdfrågorna i sin tur baserades på respondenternas svar men inom ramen för våra teman.

3.3.3 Intervjuernas genomförande

Vi valde att spela in intervjuerna för att senare kunna ha möjlighet att gå tillbaka och lyssna på tonfall och specifika ordval som kunde bli relevanta för en analys, det gjorde även att vi kunde koncentrera oss mer på respondenten under intervjun (Trost, 1997).

Två samspelade intervjuare har möjlighet att samla in en större mängd information och vidare bidra till en djupare förståelse än vad en intervjuare kan vilket var en viktig del i att vi båda medverkade vid alla intervjutillfällen. Det är även viktigt att under intervjun inte enbart uppmärksamma respondentens svar utan även relationen mellan denne och den som intervjuar (Trost, 1997). Vi valde således att fördela arbetet mellan oss genom att var och en ansvarade för tre intervjuer, det vill säga att den som var ansvarig ställde frågor till respondenten och den andra antecknade och ställde kompletterande frågor vid behov. Detta för att en av oss ständigt skulle kunna vara närvarande och lyssna aktivt medan den andra hade större möjlig-

het att analysera svar och nyanser i samtalet. Det är vidare viktigt att uppmärksamma och försöka registrera allt som sker under intervjun vilket kan vara värdefullt när materialet skall bearbetas. Intervjuer skall genomföras på en ostörd plats och i en miljö där respondenten känner sig trygg (Trost, 1997). Således genomfördes intervjuerna på respondenternas arbetsplats.

3.4 Databearbetning

För att dra nytta av att vi var två under intervjun diskuterade vi i direkt anknytning till intervjun våra intryck och sammanställde de mest utmärkande svaren som kunde ha relevans för vår diskussion. Analys och bearbetning av data kan bli mer nyanserad om intervjuerna får en viss distans till intervjun innan en fullständig analys genomförs. Vi valde därför att efter en första diskussion låta intrycken sjunka in (Trost, 1997).

Kvalitativa studier tillåter analys av materialet genom fokus på relevanta teman utifrån studiens syfte och frågeställningar (Silverman, 2006). Med bakgrund i detta valde vi att utifrån ljudfilen ordagrant transkribera de svar som kunde kopplas till våra sex teman som beskrivits ovan. Materialet från varje intervju bearbetades sedan i tre steg (se exempel i bilaga 2). Först färgkodades transkriberingen i enlighet med våra sex teman eftersom de i det ursprungliga materialet inte följde en naturlig ordning. Därefter sammanställdes varje intervju för att senare skrivas ihop till ett resultat. I sammanställningen använde vi citat restriktivt och enbart i syfte att förtydliga eller exemplifiera respondenternas svar (Trost, 1997).

3.5 Forskningsetiska avvägningar

I enlighet med individskydds krav som avser skydda den enskilda individen från psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning, skall forskare förhålla sig till fyra etiska grundpelare, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2010). Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagare om deras roll i projektet och att ett deltagande är frivilligt. Utifrån information kring studiens syfte fick HR-cheferna själva ta ställning till om de ville delta, vilket även i enlighet med samtyckeskravet bekräftades och bandades. Samtyckeskravet som är den andra grundpelaren menar att forskarna vid ett aktivt deltagande såsom en intervju skall inhämta ett samtycke från deltagaren. Enligt konfidentialitetskravet skall materialet vara konfidentiellt genom att exempelvis personuppgifter bevaras så att obehöriga inte kan ta del av dess. Således spelades inte personuppgifter såsom personens namn in utan kodades istället på ett separat papper med hjälp av siffror för att kunna hålla isär intervjuerna. I enlighet med nyttjandekravet som behandlar frågan om att uppgifter från exempelvis respondenterna enbart får användas till forskning, kommer vi inte att använda insamlad data i något annat sammanhang.

4. Resultat

I detta avsnitt presenteras den empiri som insamlats och analyserats utifrån våra semistrukturerade intervjuer med sex HR-chefer från några stora privata företag i Göteborg. Fokus ligger på HR-chefens syn på balans, linjechefers situation, organisationernas insatser i dagsläget och vilka insatser HR-cheferna vill införa i framtiden riktat mot linjechefers möjlighet till att skapa balans mellan arbete och privatliv. I slutet av avsnittet presenteras resultatet i korthet. När HR-chefer eller respondenter används åsyftas de intervjuade HR-cheferna.

4.1 Balans mellan arbete och privatliv

4.1.1 Balans är en viktig fråga

Respondenterna menade att balans mellan arbete och privatliv är en betydelsefull och aktuell fråga som kommer att vara fortsatt viktig att satsa på i framtiden. De menade vidare att äldre generationens linjechefer accepterade att rollen innebar att de behövde arbeta mycket och att det var svårt att hinna med familjen, men att den ökade jämställdheten i samhället lett till nya krav. Både män och kvinnor kan nu satsa på sin karriär och det är inte längre givet vem som ska vara föräldraledig. Följden är att det blir allt viktigare för företagen att attityderna i verksamheten stödjer balans.

4.1.2 Definition av balans mellan arbete och privatliv

Balans i verksamheten definierades i intervjuerna som att kunna förena föräldraskap och arbete på ett sätt som skapar tillfredsställelse på arbetet och i privatlivet.

”En bra balans mellan arbetsliv och privatliv tror jag är när man åker hem från jobbet och känner sig nöjd med sin arbetsdag och känner att man har presterat och levererat. Samtidigt som man har energi kvar till att göra något annat”.

Vid utveckling av definitionen framkom att det handlar om tre huvuddelar för att välmående ska infinna sig, arbete, familj/vänner och sig själv. En respondent menade dock att det kan vara svårt att känna sig nöjd utan vill istället benämna det som ”tillräckligt bra” och menade att det handlar om att vara närvarande i båda sfärena, samt att kunna leva med det. Under intervjuerna framkom tydliga definitioner av balans, som ovan, men det fanns även en del vaga definitioner såsom:

”Balans handlar om att inte jobba mycket mer än 100 % och att man kan tillbringa hyfsat mycket tid med sin familj”.

På frågan hur balans kan skapas finns två olika syner på hur arbetet ska läggas upp. De HR-chefer som har småbarn menade att det är viktigt att de har möjlighet att arbeta hemifrån. De menade att de hade blivit stressade om de inte hade haft möjligheten att gå hem tidigt och att när barnen somnat få jobba några extra timmar på kvällen. De andra respondenterna menade att det är viktigt att försöka att inte arbeta hemifrån utan att skilja på arbete och privatliv. Vidare menade de att det är bättre att åka in till kontoret några timmar och ”jobba undan” för att inte arbete och fritid ska flyta ihop.

4.1.3 Balans är komplext och varierar från individ till individ genom livsrykeln

Trots att balans ses som en komplex fråga var respondenterna eniga om att balans skiljer sig från person till person och vidare varierar genom livsrykeln. De menade vidare att ungdomar inte har ett lika stort behov av att begränsa sina arbetstimmar utan kan jobba mycket utan att påverkas negativt. När de sedan blir föräldrar ökar behovet av balans mellan arbete och privatliv. En HR-chef sade att den kritiska åldern gällande balans är mellan 30-45 år och talade om sjuka föräldrar som en kritisk faktor tillsammans med småbarn eller tonårsbarn. Det är istället möjligt att lägga fler timmar på arbetet när individerna närmar sig övre medelåldern och när barnen börjar bli självständiga.

4.1.4 Balans varierar från organisation till organisation

Det framkom under intervjuerna att företag ofta pratar om att balans som något homogent för alla organisationer, vilket respondenterna motsatte sig, då de menade att olika organisationer kräver skilda lösningar i balansfrågan. Vidare talade en respondent om att kultur och människosyn i det landet ägarna kommer ifrån påverkar synen på balans i verksamheten. Dock var samtliga HR-chefer eniga om att balans mellan arbete och privatliv ur ett organisatoriskt perspektiv till största del handlar om ledarskap, kultur och kompetens i organisationen. Respondenterna skiljde sig i sina svar gällande linjechefers arbetstid. Å ena sidan fanns åsikter om att fyrtio timmar per vecka är rimligt. Är detta inte möjligt har antingen individen fel kompetens, brister i sin delegering och prioritering av uppgifter eller så är organisationsstrukturen fel. Å andra sidan menade respondenter att övertid är en del av chefsrollen och att en linjechef aldrig kommer att kunna nå balans på samma sätt som andra medarbetare.

Balans mellan arbete och privatliv

- **Balans mellan arbete och privatliv är en aktuell fråga som kommer att vara fortsatt viktig.**
- **Balans kan definieras som att känna sig nöjd både i arbetet och privatlivet.**
- **Balans är komplext och varierar från individ till individ och genom livsrykeln.**
- **Kritiska faktorer gällande balans är sjuka föräldrar tillsammans med småbarn eller tonårsbarn.**
- **Balansinsatserna ska anpassas efter organisationens förutsättningar.**
- **Ett chefsjobb bör kunna utföras på drygt fyrtio timmar i veckan.**

Figur 2 Sammanfattning av balans mellan arbete och privatliv

4.2 Argument för balans mellan arbete och privatliv

4.2.1 Balans är positivt för individ och organisation

HR-cheferna menade att balans är en viktig fråga då verksamheten går bättre när medarbetare mår bra. En respondent uttrycker arbetet med balans som.

”Det handlar om att förändra och förbättra företaget. Det blir en ”win win” situation när vi försöker skapa en bättre verksamhet”.

En god personalpolitik är a och o för att kunna locka till sig nya medarbetare. För att överleva på marknaden bland andra arbetsgivare och vidare öka sina konkurrensfördelar blir det således viktigt att aktivt arbeta för att utvecklas och bli en attraktivare arbetsgivare.

4.2.2 Gränslöst arbete kan påverka effektiviteten

Att medarbetare eller linjechefer ständigt behöver vara anträffbara genom att löpande svara på mail och telefonsamtal leder inte enbart till otydliga gränser mellan arbete och privatliv utan kan även leda till att medarbetare jobbar ineffektivt, Vidare kan ständiga avbrott i arbetet under arbetsdagen leda till att individen måste jobba ikapp under kvällen. För hög arbetsbelastning under längre perioder är inte hållbart, det måste finnas tid och möjlighet till återhämtning för att linjecheferna till slut inte skall drabbas av utmattningsdepression.

”Det är inte önskvärt att någon ska arbeta och vara tillgänglig hela tiden. Det handlar om att hinna återhämta sig. Vi pratar ibland om de nya mobilerna som gör det möjligt att hela tiden ha tillgång till mejlen, vissa säger att de tycker att det är bra för då kan de läsa mejl precis innan de lägger sig. Men det är ju inte bra! Frihet kan ibland av vissa tolkas som en förväntning som till exempel genom mobilen svara på mejl på fritiden”.

HR- cheferna menade istället att en balanserad människa presterar bättre på alla plan. Att satsa på linjechefers balans är viktigt eftersom även linjechefernas privatliv kan påverka linjechefernas prestationer i verksamheten.

”Vi försöker tänka helhet. Om inte chefen mår bra mår inte avdelningen bra. Därför är chefen en viktig del som vi lägger krut på”.

Argument för balans mellan arbete och privatliv

- **Mår medarbetarna bra går även organisationen bra.**
- **En balanserad människa presterar bättre på alla plan.**
- **Möjligheter att skapa balans kan fungera som ett konkurrensmedel vid rekrytering.**
- **Medarbetare som arbetar gränslöst blir ineffektiva och risken för utbrändhet ökar.**

Figur 3 Sammanfattning av argument för balans mellan arbete och privatliv

4.3 Organisation och individ delar på ansvaret för linjechefers balans

4.3.1 Individens privatliv kan påverka verksamheten

Organisationens ansvar är att se till att det finns förutsättningar i verksamheten som gör det möjligt att skapa balans, sedan är det upp till individen att nyttja dessa. När en individ mår dåligt i privatlivet kan även detta påverka arbetsituationen vilket respondenterna menade kan leda till att medarbetare ibland vill att organisationen ska lösa deras bristande balans när det egentligen är de själva som borde göra det. Dock menade respondenterna att det är viktigt att organisationen är flexibel gällande insatser så att verksamheten inte blir lidande i onödan.

4.3.2 Organisationskultur och attityder i verksamheten

Under intervjuerna framkom vissa meningsskiljaktigheter kring huruvida balans är kopplat till ledarskap eller om det är en attitydfråga. Dock menade samtliga HR-chefer att organisationskultur och attityder i verksamheten är en kritisk faktor när det gäller balans. En stödjande kultur ska förmedla allvaret i psykisk ohälsa och uppmuntra till att medarbetarna berättar när de känner sig stressade. För att balans mellan arbete och privatliv ska vara möjligt är det vidare viktigt att attityden i verksamheten även uppmanar till ett arbetssätt som gynnar balans. När en linjechef är ledig eller hemma bör individen enbart kontaktas i nödfall, fritid ska respekteras. Det är även viktigt att möten inte hålls tidigt på morgonen eller sent på eftermiddagen, för att alla med barn kan hämta och lämna obehindrat. Det är också viktigt att ledning och linjechefer föregår med gott exempel gällande balans och föräldraledighet och att det skapas en förstående attityd kring föräldraskap och föräldraledighet. Respondenterna berättade att det i dagsläget är många manliga individer i ledningsgruppen som tar föräldraledigt, vilket sänder viktiga signaler till verksamheten. Tryggheten i att komma tillbaka till sitt tidigare arbete kan exempelvis göra att linjecheferna känner sig lugnare under sin ledighet.

Som nämnts tidigare har det under intervjuerna framkommit att organisationens ursprungsland påverkar verksamheten. En respondent menade att i exempelvis USA är mångfald en viktig fråga vilket många gånger går hand i hand med balans mellan arbete och privatliv. Sverige präglas av jämställdhet och intresse för jämställd föräldraledighet vilket också gör balansfrågan aktuell. Länder som inte kommit så långt i jämställdhets- eller mångfaldsfrågan där kvinnor inte arbetar i så stor utsträckning som männen eller där föräldraledighet anses konstigt blir balans inte intressant. I en organisation präglad av en bristande förståelse kring balans är föräldraledighetslagen en ständigt omdebatterad fråga såsom diskussioner kring huruvida de föräldralediga linjecheferna kommer tillbaka till sitt arbete eller inte. HR-chefen från denna organisation menade att det i framtiden är viktigt att fler utlandsägda företag med samma typ av problematik lyfter frågan om balans mellan arbete och privatliv.

Det framkom även att en respondent tror att deras organisationskultur tack vare sin tuffa managementstil motverkar utmattningsdepressioner genom att det inte råder någon tvekan om vem som ska göra vad och vad som ska göras. Andra respondenter talade också om tydlighet som en viktig faktor. Det handlar om en tydlig ansvarsfördelning och definition av arbetsuppgifter.

En annan HR-chef talade dock om att hård styrning istället skapar mer stress och att en mer öppen kultur med en löpande dialog mellan medarbetare och linjechefer påverkat deras låga siffror kring utbrändhet.

”Vi har haft utbrända, men det är väldigt få. Jag tror att det hänger ihop med kulturen och att det finns frihet, bra dialog och inte så mycket styrning. Det är värre med hårt styrt och höga krav”.

4.3.3 Individen ansvarig för sin egen gränsdragning

Respondenterna var överens om att organisationen ska se till att det finns möjligheter till att skapa balans i verksamheten men att det till syvende och sist ändå är linjechefernas ansvar att sätta gränser och skapa balans. De menade att detta kan vara svårt i dagens slimmade organisationer där det är få personer inom samma kompetensområde, men att individerna måste stänga av arbetet på fritiden och finna sätt att varva ner samt skapa utrymme för återhämtning. När arbetet är bortkopplat kommer de smartaste idéerna.

Organisation och individ delar på ansvaret för linjechefers balans

- **Balans handlar om helhet, även individens privatliv påverkar arbetsprestationerna.**
- **Organisationens ska skapa förutsättningar, individen ansvarar för att nyttja dessa.**
- **En stödjande organisationskultur är en förutsättning för att balans ska vara möjligt.**
- **Det rådde delade meningar om vilken typ av organisationskultur som kan motverka utbrändhet.**
- **Det är viktigt att ledning och linjechefer föregår med gott exempel.**
- **Organisationens ursprungsland påverkar möjliga balansinsatser.**

Figur 4 Sammanfattning av organisation och individ delar på ansvaret för linjechefers balans

4.4 Organisationens insatser i dagsläget kopplat till balans

4.4.1 Balans behandlas i samband med hälsofrågor

Vid frågan om vilka insatser organisationen gör idag för att underlätta för linjechefer att skapa balans framkom att balans inte är en separat fråga i organisationen utan att den går in mycket under hälsofrågan. Hälsofrämjande insatser som massage, träning, friskvårdsbidrag och möjlighet till terapeutiska samtal har samtliga respondenter i sina verksamheter, eller i nära anslutning genom företagshälsovården. Vid vidare eftertanke kom HR-cheferna dock på ett flertal insatser som organisationerna bistår med idag för att gynna kombinationen av arbete och privatliv. Respondenterna menade att medarbetarsamtal, medarbetarenkäter och attitydundersökningar kan vara bra redskap att använda för att komma fram till lämpliga insatser för att gynna balans i verksamheten.

4.4.2 Organisationen tillhandahåller teknik

Att en del av arbetsuppgifterna kan skötas hemifrån med hjälp av olika tekniska hjälpmedel kan underlätta för linjecheferna. Det fanns motsättningar mellan respondenterna gällande teknikens betydelse. Några menade att det skulle vara svårt att klara av sitt arbete utan en bärbar dator och att kunna arbeta hemifrån, andra menade att det kan vara ett stressmoment.

”Det är samma med telefonerna, man är alltid tillgänglig. Det är särskilt svårt när man jobbar globalt med tidsskillnader, för då är det alltid nån som arbetar. Det blir då viktigt att stänga av telefonen annars ringer det på natten”.

Att tillhandahålla teknik som gör det möjligt att arbeta hemifrån är något som verksamheter idag måste göra men respondenterna menade att det inte alltid är positivt med teknik som innebär ständig tillgänglighet som ofta leder till fler arbetstimmar.

4.4.3 Flexitid och att arbeta hemifrån

Som nämnts tidigare framkom under intervjuerna att flexitid ses som en viktig insats för att underlätta för linjecheferna att kombinera arbete och familjeliv. Två tredjedelar säger att de har flexitid i verksamheten och resterande menade att även om de inte uttalat har flexitid så finns det en frihet i systemet som ändå gör det möjligt att flexa till viss del. Vidare togs möjligheten till att gå ner i arbetstid fram som en stödjande insats. Många tror att flexibilitet genom exempelvis flexitid och tekniska hjälpmedel är lösningen, men de flesta av respondenterna menade att många av linjecheferna har svårt att hantera den gränslöshet som uppstår då de ständigt är tillgängliga.

4.4.4 Arbetet med frågan kring föräldraledighet

Ungefär hälften av HR-cheferna uppgav att deras organisationer erbjuder föräldralön, vilket innebär att en individ som är föräldraledig ändå får cirka 90 % av sin lön under de tio första månaderna. I den organisationen där förståelsen kring föräldraledighet är bristfällig försökte HR-chefen undvika missförstånd genom färdigställda presentationspaket som förklarar vad som gäller i Sverige.

4.4.5 Olika insatser som kan möjliggöra tid till återhämtning

Kompetensutveckling är något som respondenterna arbetade med och som kan gynna linjechefer balans. En kompetent linjechef har lättare att klara av sina arbetsuppgifter och större möjlighet att kunna effektivisera sitt arbete. Delegering är en viktig del av linjechefens uppdrag varför det blir viktigt att medarbetarna har den kompetens som krävs för att ta emot uppgifterna. En respondent tog upp verksamhetens utbildningspolicy.

”Policyn innebär att varje enskild medarbetare har ett ansvar och en skyldighet att hålla sig utbildad för att på bästa sätt kunna följa den utveckling som sker inom branschen och yrkesrollen”.

Ledarutvecklingsprogram är ett ytterligare exempel på kompetenshöjande insatser som finns i respondenternas verksamheter. Kopplat till att olika individer har olika behov av insatser för att kunna skapa balans menade respondenterna att möjligheten att kunna lämna in kemptvätten på arbetsplatsen eller att kunna ta ett träningspass på lunchen har varit uppskattade insatser. En respondent drog det så långt som att träning säkerligen kommer vara ett krav för att bli anställd inom företaget i framtiden. Arrangerade fisketävlingar, bokbyten eller möjlighet till femminuters massage under arbetstid är andra exempel på insatser. Det kan vidare vara viktigt att göra något kul tillsammans med sina arbetskamrater för att träffas under andra sammanhang än under arbetstid.

4.4.6 Arbetsfrämjande insatser

Inom organisationen som inte såg balansfrågan som viktig har medlemmar från ledningsgruppen istället givit förslag på att linjechefer som önskar vara föräldralediga ska få möjligheten att få en subventionerad barnvakt. Vidare fick de anställda bidrag till hushållsnära tjänster innan rutavdraget infördes i Sverige. Insatserna var således inte inriktade för att linjechefen ska kunna få mer tid till privatlivet utan snarare för att linjecheferna ska kunna spendera mer tid på arbetet utan att uppleva problem.

Organisationers insatser i dagsläget kopplat till balans

- **Organisationen använder medarbetarundersökningar för att utröna lämpliga insatser.**
- **Balans är ingen enskild fråga utan behandlas ofta i samband med hälsofrågor.**
- **Friskvårdsinsatser som gynnar träning och hälsa är vanligt.**
- **Organisationen tillhandahåller teknik för att göra arbetet mer flexibelt.**
- **Linjechefer har flexibel arbetstid och föräldralön.**
- **Organisationen har insatser för möjlighet till återhämtning som fisketävling, bokbyte och utbildning i fem minuters massage.**
- **Organisationen erbjuder kompetensutveckling.**

Figur 5 Sammanfattning av organisationers insatser i dagsläget kopplat till balans

4.5 Linjechefens situation

4.5.1 Chefsrollen innebär svårigheter med att skapa balans

Problemet med att skapa balans mellan arbete och privatliv kan vara stort hos linjechefer eftersom de till skillnad från sina underställda sällan får någon styrning uppifrån utan själva ansvarar för att avgöra vilka arbetsuppgifter som ska genomföras. Flera av respondenterna berättade att linjechefsjobbet innebär diversifierade uppgifter vilket gör arbetet komplext men att personalansvaret är den tyngsta uppgiften då denna bland annat inte går att delegera

Respondenterna menade vidare att de platta organisationerna har inneburit att det administrativa stödet till linjecheferna försvunnit vilket gjort arbetet tyngre och att allt fler linjechefer känner att de har för mycket att göra. Ensamheten gör vidare att organisationen blir sårbar och det är svårt att vara ifrån arbetsplatsen utan att det blir för mycket att ta igen när individen kommer tillbaka.

”Att skapa balans blir svårare om man har en chefsposition. Vi är ju ensamma och då blir det mer sårbart”.

4.5.2 Disciplin och delegering

I intervjuerna lyftes två nyckelord fram som är viktiga i relation till balans. Dessa var disciplin och delegering. Disciplin handlar om att bestämma sig för hur arbetet ska läggas upp. Begreppet kan även kopplas till betydelsen av att definiera sitt privatliv och att vara tydlig med att arbetet inte ska bestämma hur livet ska bli. Det är viktigt att inte anpassa sig helt efter organisationens alla krav om det är mot ens välmående och vilja. Har ingen prioritering gjorts är risken att negativa känslor uppstår när tankar på privatlivet kommer under arbetstid eller vice versa. Det kan resultera i bristande närvaro och otillfredsställelse vilket således inte är bra för verksamheten. Vidare är delegering av uppgifter som nämnts tidigare en viktig del av linjechefens arbete och nödvändigt för att balans ska bli möjligt. En förutsättning för detta är att medarbetare besitter den kompetens som krävs för att kunna fatta beslut och ta emot en delegerad uppgift.

4.5.3 Planering och prioritering

HR-cheferna menade även att upplevelsen av tidsbrist många gånger handlar om bristande planering och prioritering. Det är därför viktigt att linjecheferna lär sig säga nej samt är realistiska i sina deadlines, allt står inte och faller med att någonting blir gjort idag.

”Om jag skulle göra allting tills det var färdigt och jag var nöjd så kunde jag lika gärna ställa in en säng på kontoret, för det kommer jag aldrig att hinna”.

I samband med prioritering belystes även vikten av att sätta gränser. Att definiera sitt arbete och utröna ansvarsområden kan också bidra till att balans uppnås.

”En chef måste bestämma sig för vart hans arbete ligger och vilka ansvarsområden han har. Det är vanligt att arbeta som specialist först och sedan bli chef. Många tar med sig hela sitt gamla jobb och så är de chef också, det är inte alls bra. De chefer som tar med sig för mycket av sitt gamla jobb in i sin nya roll har det alltid svårare med balansen och risken är stor att de blir dåliga chefer”.

4.5.4 Linjechefen ansvarar för att följa arbetstidslagen och kollektivavtal

Linjechefer har en ganska stor frihet vad gäller att lägga upp sitt arbete vilket flera respondenter menade är en förutsättning för att kunna skapa god balans. Det är inte ovanligt att en linjechef måste jobba mer än fyrtio timmar i veckan för att klara av sina uppgifter och för att vara en bra linjechef. Ett viktigt verktyg för att kunna klara detta är de tekniska hjälpmedel som finns att tillgå. Samtliga HR-chefer menade dock att tekniska hjälpmedel även kan skapa pro-

blem eftersom de tror att linjen mellan arbete och privatliv kan suddas ut då linjechefer oavsett tid och rum kan vara anträffbara eller arbeta. En respondent menade att det är accepterat att arbeta hemma om det handlar om att ta igen några timmars arbete till följd av tidigare hemgång. Dock tyckte inte respondenten att det var hållbart att arbeta fram till två på natten, då det kan innebära att linjechefen inte får tillräckligt med sömn och vila. Att förhandla bort sin övertid är en vanlig lösning för att öka flexibiliteten. Bristen på dokumentation av antal arbetade timmar gör det svårt att kontrollera hur mycket linjecheferna verkligen arbetar. Trots detta är det viktigt att linjecheferna följer arbetstidslagen och kollektivavtal eftersom det är en del av arbetsmiljöansvaret.

4.5.5 Svårt att komma tillbaka efter utbrändhet

Under intervjuerna framkom även att HR-cheferna har fått erfara utbrändhet i verksamheten. De menade att det är svårt att komma tillbaka till samma arbete som tidigare, då det är lätt att falla tillbaka i samma mönster igen. Istället kan det vara bättre att få andra arbetsuppgifter eller till och med en annan arbetsplats med nya arbetsvillkor som kanske är bättre för individen.

” Det går att komma tillbaka men då måste du ändra ditt liv, ditt jobb, kraven på jobbet och det runt omkring. Ibland kan det kanske vara bättre att gå någon annanstans”.

Linjechefens situation

- **Linjechefen saknar styrning och ansvarar för att definiera sina arbetsuppgifter.**
- **Ju fler underställda en chef har desto tyngre blir arbetet.**
- **Linjechefernas tidigare administrativa stöd har försvunnit och arbetsbelastningen har ökat.**
- **Linjechefer sitter ofta på viktig kompetens och har svårt att vara borta från arbetet.**
- **Att linjechefen definierar sitt arbete och privatliv är en förutsättning för balans.**
- **Linjechefen måste planera sin tid och prioritera sina uppgifter.**
- **Linjechefen ansvarar för att följa arbetstidslagen och kollektivavtal**
- **Många linjechefer har svårt att hantera det flexibla arbetet.**

Figur 6 Sammanfattning av linjechefens situation

4.6 HR-chefens roll

4.6.1 HR-chefen har en viktig roll i balansfrågan

HR-cheferna uppgav att deras huvuduppgift är att hålla ihop verksamheten, driva igenom personalfrågor samt stötta linjechefer.

”Jag tror att HR har en viktig del i affären, att hela tiden bidra positivt till att hela affären går bra. Tänker vi inte på medarbetarna så går det inte bra. Och där har man en viktig roll att medverka i styrgruppen”.

I arbetet med balansfrågor har HR-chefer därför en viktig roll då de ska finna lösningar som gynnar både medarbetare och organisation. Det finns gränser för vilka insatser som är möjliga, vilket exempelvis är beroende av timing relaterad till företagets framgång eller hur mycket organisationen har satsat på sin personal sen tidigare. I slutändan handlar det om att verksamheten ska gå bra. Finns det gott om pengar och en god prognos såg ingen av respondenterna några problem med att få gehör i ledningsgruppen.

Något annat som lyftes fram under intervjuerna var vikten av att linjechefer och ledning föregå med gott exempel. Det kan handla om att inte arbeta övertid i onödan och att inte läsa mejl på fritiden.

”VD och ledningsgruppen sätter nivån och agendan. Om organisationen märker att vi sköter det med balans så sprids det ner till organisationen. Om du istället har en chef som alltid arbetar övertid så påverkar det hela arbetsgruppen och skapar en kultur som visar att det är okey att arbeta övertid.”.

4.6.2 HR-chefens relation till medarbetare och ledning

En HR-chef talade vidare om att dennes roll handlar om att både se till individens och verksamhetens bästa, vilket ibland kan leda till motsättningar.

”Det ska vara bra för våra anställda men det ska också vara bra för verksamheten, det handlar om balans här också, det är utmaningen. Det handlar om att försöka vara kreativ och försöka, de flesta har suttit eller är i samma situation. Vi jobbar för organisationen och försöker läsa av vad som eftersöks, så att folk när de är på jobbet kan fokusera på jobbet och inte behöver oroa sig för sina barn eller om man stängde av plattan eller nått”.

HR-cheferna menade att det har skapats en orättvis debatt om att de inte skulle få utrymme för sina frågor i ledningsgruppen. De menade vidare att det är olika i olika organisationer men att de inte upplever det som ett problem. Alla HR-chefer utom en satt med i ledningsgruppen för sitt företag. En respondent beskriver hur HR-avdelningen i deras organisation har fått ett starkt förtroende genom transparens och tydligheten i deras roller, vilket har gjort att deras förslag alltid ses som relevanta. Övriga menade att de till stor del kan fatta egna beslut och har stor möjlighet att påverka och driva igenom frågor, att inte få gehör för sina förslag skulle gjort dem frustrerade. En respondent menade att HR-chefer ibland måste fatta beslut utan att informera någon annan, vilket kan vara när en linjechef/medarbetare har problem som personen inte vill att någon annan ska veta om. Att få gehör i ledningsgruppen är således inget problem.

4.6.3 HR-chefens arbete gentemot linjecheferna

En annan uppgift som ligger på HR-chefen är att uppmuntra och lära linjecheferna delegera samt initialt hjälpa linjecheferna att definiera sitt arbete. Respondenterna talade vidare om att det ibland kan vara nödvändigt att stötta individer vid prioritering av uppgifter samt att även att erbjuda utbildning i prioritering och effektivt arbete. Att uppmuntra till tidsregistrering är en annan del i arbetet med linjechefer för att kontrollera att arbetstider följs. Vidare framkom att HR-chefer ibland även få gå in och ge handfasta råd .

”Gå in i kalendern för nästa vecka och säg nej, det här behöver vi inte göra nu, det här tar jag för dig, det här gör du osv”.

4.6.4 HR-chefen skapar medvetenhet i organisationen och fångar upp individer tidigt

I intervjuerna framkom även hur viktigt det är att HR-chefer informerar och utbildar om stress och vilka signaler linjecheferna ska vara uppmärksam på. Detta för att gör det möjligt att fånga upp individen innan det gått så långt som till behov av sjukskrivning. Signaler att vara uppmärksam på kan vara förändrat beteende, förändrat humör, kort stubin, nära till gråt och förbannelse eller mejl som visar frustration. Vidare menade HR-cheferna att det är viktigt att uppmana till att ta hela individens livssituation i beaktande, då det inte bara är arbetssituationen som påverkar. Sjuka föräldrar, småbarn eller en partner som också har ett chefsjobb kan vara kritiska faktorer för möjligheten till balans mellan arbete och privatliv.

”Det handlar om att jobba för hela människan och ha förståelse för individens hela livssituation. Många är mer än sin arbetsroll, både mamma och personalchef”.

HR-chefens roll

- **HR-chefernas huvuduppgift är att hålla ihop verksamheten och stötta chefer.**
- **HR-chefen är en nyckelperson i balansfrågor.**
- **HR-chefen ska se till medarbetarna och organisationens bästa men verksamheten kommer först.**
- **HR-chefen ska hjälpa linjechefer att delegera och prioritera.**
- **HR-chefen ska skapa medvetenhet gällande balansfrågor och fånga upp stressade individer tidigt.**

Figur 7 Sammanfattning av HR-chefens roll

4.7 HR-chefers argumentation för personalinsatser

4.7.1 HR-chefer bör anpassa sina argument efter ledningens intressen

Det finns en svårighet i att peka på direkta konsekvenser av strategiskt HR-arbete, det vill säga om företagets framgång beror på HR-chefers insatser, marknaden eller på något annat. För att HR-chefer ska få genomslag för frågor kopplat till balans mellan arbete och privatliv måste motiven för arbetet förankras i ledningen. De flest av HR-cheferna menade att detta ligger i att argumentera i termer som linjecheferna förstår och kan relatera till. För att få linjechefer som sitter väldigt långt ifrån kärnverksamheten och bara är intresserade av sitt resultat intresserade av insatsen, bör argumentens fokus vara resultatnriktade framför känslorelaterade argument. Även om det går att argumentera i ekonomiska och resultatnriktade termer menade respondenterna att det är lättare att få gehör personalfrågor om ledningen tänker i mjuka termer och förstår värdet i medarbetare som fungerar bra

4.7.2 Ekonomiska, businessorienterade eller humanistiska argument

För att kunna argumentera i ekonomiska- eller businessstermer kopplat till resultat och vinst, krävs förberedelser vilket alla utom en av HR-cheferna menade är framgångsrikt. Många av dem som sitter med i ledningsgruppen är ekonomer i botten och vill således ha svar kopplat till siffror såsom sjuktal, frisktal och resultat från medarbetarundersökningar. Humanistiska argument för insatser kopplade till balans är att människor blir bättre medarbetare och kreativa på jobbet om de får impulser från andra håll. En respondent menade att HR-chefer inte ska behöva anpassa sig efter ekonomerna utan istället försöka påverka dem att tänka mer mjukt genom att metodiskt slå in små kilar. Detta för att på längre sikt kunna skapa ett bättre samarbete mellan ekonomer och HR-avdelningen utifrån humanistiska argument.

4.7.3 Problemororienterat

Fokus på dåliga resultat i medarbetarundersökningar kan även vara kraftfulla argument för att få gehör för ett identifierat problem. Människan är historiskt problemorienterad vilket gör problem och lösning till en möjlighet. Dock menade respondenterna att problem inte borde vara nödvändigt utan att det istället hade varit bättre att även kunna fokusera på det goda och bygga vidare från det som är bra.

4.7.4 Stöd i lagar och avtal

Att ta stöd i lagar och avtal om exempelvis arbetstid eller rehabilitering är ett annat sätt för HR-chefer att få gehör hos ledningen, då lagar måste följas. En HR-chef som arbetade mycket globalt beskrev hur personen utbildat ledning och linjechefer i svensk arbetsrätt och förklarade de historiska anledningarna till varför lagarna ser ut som de gör.

HR-chefens argumentation för personalinsatser

- **HR-chefen är en naturlig del i ledningsgruppen och får gehör för sina frågor.**
- **Oönskade resultat i medarbetarundersökningar kan vara effektiva argument.**
- **Argumentation i ekonomiska termer med fokus på resultat är framgångsrikt.**
- **Lagar och avtal kan vara slagkraftiga argument**

Figur 8 Sammanfattning av HR-chefens argumentation för personalinsatser

4.8 Insatser för balans mellan arbete och privatliv

4.8.1 Effektivitetsskapande insatser som gör det möjligt att fokusera på det viktiga

HR-chefen i det företag som saknade förståelse för balansfrågor hade en hel del önskemål kring insatser som hade genomförts i verksamheten om attityderna i ledningsgrupp och organisationskultur varit annorlunda.

”Då skulle jag införa massa effektivitetsskapande insatser som skulle frigöra mer tid till riktigt arbete istället för att hålla på med massa administrativt pyssel. Jag skulle införa en ny e-mail-kultur så att man visste vilka e-mail man behövde läsa, exempelvis for your action, for your information, alltså sådana saker. Jag skulle införa regelverk, väldigt tydligt så att alla verkligen var medvetna om hur mycket man bör jobba, hur mycket som är okej att jobba och varför det är det. Och jag tror att vi skulle ha en straffkassa för mail som skickades efter en viss tid. Jag skulle fortsätta att lägga ner ännu mer tid på friskvårdsaktiviteter, förenklingar i vardagen där vi kan hjälpa till. Det finns säkert mer saker vi kan göra, typ matkassar att vi som företag kan få schyssta avtal och rabatter på den typen av tjänster”.

En annan respondent lyfte fram stabilitet i verksamheten som något önskvärt men menade vidare att det är en utopi. Hade det gått att skapa stabilitet hade linjechefer kunnat få möjlighet till återhämtning även i arbetet. Ständiga förändringar och krav på flexibilitet gör det svårt för linjechefer, men det är ett måste för att stå upp mot konkurrensen.

”Allt från vår nedgång, till uppgången och ombyggnation i fabriken. Det fattas saker i fabriken och händer massa saker och man ska vara beredd på allt hela tiden och det är många bollar att ha koll på. Det hade varit skönt att få en stabil produktion och inte ändra så mycket hela tiden, men vi måste ju det på grund av konkurrens och konkurrenter”.

4.8.2 Chefsmöten, chefsnätverk och chefsprogram är önskvärda stödjande insatser

Mer realistiska förslag på insatser som respondenterna ville genomföra var exempelvis mentorsprogram och chefsnätverk vilka skulle fungera som stödjande insatser men även vara nyttiga för att knyta kontakter och dra lärdomar. Chefsmöten där HR-chefer och linjechefer gemensamt diskuterar verksamheten, medarbetarna och linjechefernas situation kan vara ett värdefullt sätt att fånga upp individer på ett tidigt stadium. Vidare kan personalfrågor, avtalsfrågor och frågor gällande balans vara ytterligare ämnen som behandlas under dessa möten. Något annat som var önskvärt är chefsprogram för nyblivna linjechefer. Detta med syfte att underlätta för dem redan från början gällande definition av uppdrag/ansvarsområden men även gällande delegering och prioritering. Vidare kan programmet göra att linjecheferna snabbare kommer in i sin roll och känner sig trygga.

4.8.3 Rätt medarbetare på rätt plats

I en organisation som tillgodoser linjechefers och medarbetares intresse är förutsättningarna för att medarbetarna trivs stora. Genom att linjechefen låter medarbetarna vara delaktiga och ger dem möjlighet att driva frågor inom sitt intresse- och kompetensområde kommer delegering automatiskt. När rätt medarbetare är på rätt plats mår individen bra och verksamheten går bra.

”För att det här ska bli ett självspelande piano, handlar det om att någonstans träffa rätt och att göra det vi brinner för. Ju längre ifrån desto mer blir den här problematiken tydlig och synlig. Är det inte bra för människor är det inte bra för

organisationen. I en organisation där medarbetarna mår bra, där mår organisationen bra och då blir affären bättre.”

4.8.4 Möjlighet till balans genom en ställföreträdande medarbetare

En annan insats som lyftes fram som värdefull för linjechefers möjlighet till balans var önskemål om att ha en ställföreträdande kollega. När linjechefen är borta kan den som är ställföreträdande utföra en del av linjechefens uppgifter, så att allt inte står och faller på en enskild individs närvaro. Vidare kan detta underlätta för linjechefer att vara hemma när de är sjuka då inte alla uppgifter samlas på hög. Samma kollega kan även fungera som ett bollplank vid diskussioner vilket i sin tur kan leda till bättre idéer och en känsla av ökad kontroll hos linjechefen. Det är viktigt att observera att den ställföreträdande medarbetaren inte ska ta över rollen som linjechef utan bara stötta och avlasta. Detta för att bibehålla strukturen och tydligheten för medarbetarna.

Insatser för balans mellan arbete och privatliv

- **Effektivitetsskapande insatser som gör det möjligt att fokusera på det viktiga.**
- **Stabilitet och möjlighet till återhämtning under arbetstid är önskvärt.**
- **Chefsmöten, chefsnätverk och chefsprogram är bra stödjande insatser.**
- **Chefsprogram även för nyblivna linjechefer kan underlätta.**
- **En ställföreträdande medarbetare till linjechefen kan minska stressen.**
- **När rätt person är på rätt plats mår individen bra och verksamheten går bra.**

Figur 9 Sammanfattning av insatser för balans mellan arbete och privatliv

4.9 Resultat i korthet

Balans kan definieras som att känna sig nöjd med arbete och privatliv. Frågan är viktig för om medarbetarna mår bra går organisationen bra. Vidare presterar en balanserad människa bättre på alla plan och en balansfrämjande organisation kan ha konkurrensfördelar vid en rekrytering. Balans är komplext och måste anpassas efter individens önskemål samt organisationens förutsättningar. Frågan ses inte som enskild i organisationerna utan behandlas främst tillsammans med hälsa. I dagsläget är de balansfrämjande insatserna av kollektiv art som flexibel arbetstid och föräldralön vilka framförallt är ämnade för medarbetare med barn. Dock kan linjechefer ha svårt att hantera flexibiliteten som uppstår då de saknar styrning och själva ansvarar för att definiera sitt arbete. Att linjechefer vidare förlorat sitt administrativa stöd har lett till ökad arbetsbelastningen och övertid.

HR-chefen har en nyckelroll i balansarbetet och ska som stöd för linjechefer hjälpa dem att delegera och prioritera. Stödande insatser kan vara chefsmöten, chefsnätverk och chefsprogram. Vidare kan en ställföreträdande medarbetare bidra till att linjechefens upplevda arbetsbörda minskar. HR-chefen bör se till medarbetarnas kompetens och mål med karriären, med anledning av att om rätt medarbetare är på rätt plats mår individen bra och verksamheten går bra. HR-chefen var en naturlig del i ledningsgruppen och får gehör för sina förslag. Men för att få det krävs en väl underbyggd argumentation anpassad efter ledningsgruppens intressen. Det kan vara värdefullt att argumentera i ekonomiska termer med fokus på resultat.

5. Diskussion

I följande avsnitt diskuteras studiens resultat med teori och tidigare forskning för att besvara våra frågeställningar. Vidare diskuteras studiens metod och tillförlitlighet. Avslutningsvis presenteras studiens slutsatser och förslag till vidare forskning i ämnet.

5.1 HR-chefens syn på balans mellan arbete och privatliv

5.1.1 Balans är en viktig och aktuell fråga

Balans är en viktig och aktuell fråga som främst har betydelse för medarbetare med barn eller sjuka föräldrar. Dock framkommer att även ungdomar värdesätter balans, vilket gör det viktigt att organisationerna bemöter detta. I resultatet framkom att unga inte har lika stort behov av att kunna skapa balans mellan arbete och privatliv. Detta står i motsats till den forskning som visar att ungdomar blir allt mer intresserade av att kunna skapa balans. Att generationsväxlingen skulle innebära nya krav på balans är ingenting som togs upp i intervjuerna utan respondenterna menade snarare att det är livscykeln som påverkar individens prioritering. Ungdomstiden sades i resultatet ge utrymme till stort engagemang i arbetet utan påverkan på hälsan vilket forskning motsäger. Det nya arbetslivet har istället lett till att psykisk ohälsa förekommer och att även ungdomar arbetar så mycket att de slutligen blir helt utmattade. Resultat och forskning visade vidare att individer som varit utbrända har lättare att råka ut för det igen. Det går med bakgrund i detta att reflektera över om ungdomars höga arbetsbelastning som kanske inte initialt ses som ett problem i slutändan kan vara negativt för både individen, organisationerna och samhället. Således kan det vara viktigt att organisationerna i framtiden inte enbart fokuserar på hur medarbetarna med familj vill lägga upp sitt liv utan utreder vilka insatser de yngre medarbetarna, som jobbar för att kunna leva, eftersträvar och försöker individanpassa insatser.

5.1.2 Individ och organisation bör sträva efter en gemensam definition av balans

Balans är komplext och svårt att definiera då det skiljer sig från individ till individ. Vidare belystes olika definitioner för balans i organisationen och balans för medarbetarna. Den organisatoriska definitionen handlar om att balans är kopplat till medarbetarens funktion och grad av prestation i verksamheten. Den enskilda individens definition handlar istället om att kunna åka hem från arbetet och känna sig nöjd med sin arbetsdag, att de presterat och levererat samtidigt som de har energi kvar till att vara en god förälder, vän eller partner. Detta är något som bekräftas av tidigare forskning som menar att balans är ett konfliktlöst förhållande mellan individen, det sociala och arbetet. Att se balans som enbart avsaknad av konflikter tyckte respondenterna inte var tillräckligt utan de ville även känna sig nöjda, vilket inte alltid är möjligt i dagens organisationer. Att definitionerna mellan organisation och den enskilda individen varierar kan göra det komplext att finna en gemensam lösning till balans, vilket enligt resultatet var en förutsättning för ett balansarbete som gynnar verksamhetens framgång. Denna gemensamma lösning kan för linjechefer landa i en acceptans kring att det inte kan bli helt perfekt utan i "tillräckligt bra".

5.1.3 Organisationen ska skapa förutsättningar, individen ansvarar för att nyttja dessa

Organisationen ska tillhandahålla möjligheter för att medarbetare ska kunna skapa balans mellan arbete och privatliv men det är i slutändan individens ansvar, vilket kan upplevas som stressande. Studiens resultat belyste vikten av att organisationer satsar på balans och respon-

denterna menade att det är en viktig fråga som HR-chefen bör driva. Forskning visar att nyexaminerade akademiker ser möjligheten till att skapa balans som en viktig aspekt vid val av arbetsgivare. Linjechefsycket lockar inte i nuläget då rollen ses som tidskrävande och oförenlig med balans mellan arbete och privatliv. Detta kan bli problematiskt för organisationerna vid generationsväxlingen då risken finns att färre kvalificerade medarbetare är intresserade av att bli linjechefer om inte linjechefens situation förändras. Således blir balans en viktig fråga för organisationer i framtiden där insatser som flexibel arbetstid och tekniska hjälpmedel inte blir tillräckligt för att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Trots detta är ett återkommande konstaterande i resultatet att det i slutändan ändå är individens ansvar. Detta bekräftas av tidigare forskning som belyser ökade krav på självständighet och ansvarstagande. Ansvaret för sin egen balans är i sig inte ett problem men i kombination med ytterligare ansvar i arbetet eller privatlivet kan detta bli stressande för individen. För att stötta individen bör ändå HR-chefen sträva efter lösningar på balansproblematiken som gynnar både linjecheferna och organisationen. En certifiering i Balansa innebär att organisationen har insatser som främjar balans mellan arbete och privatliv. Detta kan även vara ett konkurrensmedel och ett verktyg för HR-chefen vid rekrytering i framtiden. Vidare kan rekrytering av medarbetare som passar in i organisationskulturen gynna organisationens förutsättningar att skapa möjligheter för linjechefer att skapa balans mellan arbete och privat. Det är viktigt att organisationen redan under rekryteringsprocessen är tydlig med vilka krav som den nya rollen kommer att innebära. Att rekrytera rätt medarbetare och någon som passar in i kulturen blir ett sätt för organisationen att arbeta förebyggande med balans.

5.2 Linjechefernas situation idag gällande balans mellan arbete och privatliv

5.2.1 Definition av arbete och privatliv är en förutsättning för balans

Chefsrollen har vaga gränser vilket gör det svårt att definiera arbetsuppgifterna, definition av arbete och privatliv är dock en förutsättning för att kunna skapa balans. Att linjechefer har svårt att skapa balans är något som tidigare forskning belyser. Stort handlingsutrymme, frihet att disponera sitt arbete och en hög arbetsbelastning är en del av chefsrollen. Mycket av det ansvar som tidigare låg på linjechefen ligger fortfarande kvar och i kombination med de nya arbetsuppgifterna till följd av att chefsassistenter bortrationaliserats har rollen blivit svårdefinierad. Handlingsutrymme ses enligt krav och kontrollmodellen som positivt för hälsan, men det finns studier som reflekterar över om för mycket handlingsutrymme i en otydlig roll kan leda till att upplevelsen av kontroll minskar. För att återskapa känslan av kontroll kan HR-chefer använda sig av återkoppling och avstämningar med linjechefer vilket kan skapa en bättre förståelse för hur arbetet ska prioriteras och således blir tryggare i sin roll. Detta kan underlätta för linjechefer att definiera sitt arbete men för att kunna skapa balans är det även viktigt att skilja arbetet från sitt privatliv. Linjechefer bör således definiera även sitt privatliv och inte enbart anpassa sitt arbetssätt efter organisationens intressen. Bristande definition av roller kan leda till att individens fysiska närvaro är i en sfär och tankarna i en annan.

5.2.2 Flexibilitet kan skapa problem

Flexibelt arbete är en vanlig insats i organisationerna vilken kan leda till bristande balans, då linjechefer har svårt att begränsa sitt arbete. I resultatet framgick att organisationer måste tillhandahålla tekniska hjälpmedel. Den flexibilitet som tekniken möjliggör kan dock bli problematisk om individen arbetar på ett sätt som inte ger utrymme för återhämtning. Bärbara arbetsdatorer eller smartphones kan leda till stress och upplevelsen av att organisationen förväntar sig ständig tillgänglighet från individen. Flexibiliteten som infördes med syfte att gynna både individ och organisation, tenderar istället att i det långa loppet bidra till stress, då många

linjechefer arbetar gränslöst. Forskning visar att linjecheferns obalans mellan arbete och privatliv kan leda till ett minskat engagemang och sämre produktivitet i verksamheten. Således går det att ifrågasätta om flexibiliteten som i dagsläget är den vanligaste lösningen på balansproblematiken verkligen är en hållbar lösning i framtiden eller något som istället skapar problem för individen.

5.2.3 Linjechefer har svårt att begränsa sin arbetstid

Ett chefsarbete ska gå att sköta på drygt fyrtio timmar i veckan. Detta är problematiskt då linjechefer bland annat har förlorat sitt administrativa stöd och ofta brister i sin delegering.

Bland respondenterna rådde det delade meningar om hur många arbetstimmar som är rimligt att organisationen kräver att linjechefer ska arbeta per vecka. Några menade att övertid ingår i rollen medan andra hävdade att även ett chefsarbete ska gå att utföra på drygt fyrtio timmar i veckan, linjechefen ska följa arbetstidslagen. Då linjechefer ofta har förhandlat bort sin övertidsersättning är det få linjechefer som registrerar antal arbetade timmar per vecka. I resultatet sågs detta som problematiskt då HR-chefer har svårt att kontrollera om linjechefer fullföljer sitt arbetsmiljöansvar. Undersökningar visar vidare att det är vanligt att linjechefer arbetar övertid i stort sett varje vecka, vilket leder till att de känner sig otillfredsställda. Trots att HR-cheferna lyfte fram problematiken, finns inga insatser eller sanktioner för att stoppa linjecheferns övertid. Således går det att ifrågasätta HR-chefernas passivitet i frågan och vidare reflektera över om det är rimligt att HR-chefer lägger över ansvaret för begränsningen av arbetstimmar på linjecheferna. Kanske kan det vara så att övertiden beror på en felaktig struktur i organisationen och därför inte kan lösas av linjecheferna. För att lösa problematiken och underlätta för linjechefer att kunna skapa balans torde det vara nödvändigt att HR-chefer och ledningen engagerar sig i frågan.

5.3 Organisationens insatser i dagsläget för att linjechefer skall kunna skapa balans mellan arbete och privatliv

5.3.1 Organisationerna har främst insatser för fysiskt välmående

Några specifika balansinsatser finns inte i organisationerna i dagsläget då frågan behandlas tillsammans med hälsofrämjande insatser som framför allt ser till individens fysiska välmående. Kopplat till studier om stress kan detta ses som bra insatser då individerna får möjligheten att agera ut stressen i kroppen vilket kan vara hälsofrämjande. Detta kan leda till att individen klarar en hög arbetsbelastning under en längre tid och att arbetet således inte drabbas av den upplevda stressen. Tidigare forskning visar att det framförallt är den psykiska ohälsan som ökat i samhället. Det går att reflektera över om bakgrunden till att kunna skapa en hållbar organisation på lång sikt även innefattar beaktande av de psykiska aspekterna. Kan individen gå hem från arbetet och känna sig tillfreds torde verksamhetens hållbarhet i längden gynnas och visa på att organisationen tar sitt samhällsansvar.

5.3.2 Medarbetarsamtal är ett trubbigt verktyg som grund för balansinsatser

Medarbetarsamtal används idag som redskap för att undersöka vilka insatser som behövs i verksamheten. Dock är inte detta tillräckliga för att HR-cheferna ska kunna få en bra bild av linjechefernas hela livssituation. Då helhetsbilden beaktas är det möjligt att finna de mest effektiva insatserna. Ett helhetsperspektiv kan ges genom vardaglig kontakt och medarbetarsamtal. Medarbetarsamtal hålls generellt en gång per år i samband med lönerrevisionen. Det går att reflektera över huruvida en linjechef som känner sig stressad verkligen berättar att detta i samband med en önskan om löneförhöjning. I kombination med tidigare forskning som visar på en arbetsmarknad där otrygga anställningar blir allt vanligare och individer själva ansvarar för sin egen anställningsbarhet kan det vara svårt för individen att vara öppen och

ärlig under medarbetarsamtalet. Således kan det krävas att organisationerna försöker finna ett bättre sätt att komma fram till vilka insatser som behöver vidtas.

5.3.3 Individuella insatser är bäst men kollektiva insatser vanligast

Vad som är lämpliga insatser varierar från organisation till organisation. Vidare framgick att individuella lösningar lämpar sig bäst, då balans även skiljer sig från individ till individ. Organisationerna har idag främst kollektiva insatser som flexibel arbetstid, teknik som gör arbetet flexibelt, föräldralön och friskvårdsbidrag. Trots att forskning och resultat visade att organisationer bör anpassa sina insatser efter individers och organisationers förutsättningar. Således går det att ifrågasätta organisationernas grund till val av insatser och att de inte är så strategiskt utvalda som organisationerna vill få det att framstå.

5.3.4 Flexitid och ett flexibelt arbete ses som en lösning men kan skapa problem

Organisationers nuvarande insatser gällande balans såsom flexibel arbetstid och teknik som möjliggör arbete hemifrån ser till att individens privatliv inte går ut över arbetet. De tänkta balansinsatserna kan därför ses som arbetsfrämjande insatser då de främst tillgodoser organisationens intressen istället för att främja individens tillfredsställelse inom privatlivet. Detta kan tolkas som att organisationen genom sina insatser skapar en legitimitet snarar än ser till medarbetarnas bästa. Trots detta finns risken att linjechefers privatliv inverkar på hur linjechefen fungerar på arbetet. För att då bibehålla en hög kvalitet i verksamheten kan det ibland bli nödvändigt att organisationen införa insatser som egentligen inte ligger inom deras upplevda ansvarsområde. Således är det viktigt att organisationen är flexibel gällande insatser och ser till verksamhetens framgång men även individens intressen.

Möjligheten att kunna arbeta hemifrån är en förutsättning för vissa linjechefers balans. Respondenter menade dock att detta kan vara problematiskt och att det är bättre att stanna kvar på arbetsplatsen några timmar än att låta arbete och privatliv flyta samman. Således är det inte givet om den flexibilitet som ett chefsarbete innebär är positivt eller negativt då det varierar från individ till individ. Tidigare forskning menar dock att en tydlig skiljelinje mellan arbete och privatliv kan vara gynnsamt för hälsan vilket innebär att det kan vara bättre för organisationen att se till att linjechefer begränsar sitt arbete och enbart restriktivt arbetar hemifrån. Några respondenter menade att många tror att teknikens möjlighet till flexibilitet är lösningen på balansproblematiken, men att det inte är så lätt, vilket tidigare forskning bekräftar.

5.4 Insatser som HR-chefer vill satsa på i framtiden för att linjechefer skall kunna skapa balans mellan arbete och privatliv

5.4.1 HR-chefer kan stötta linjecheferna med delegering och prioritering

HR-cheferna ville satsa mer på att stötta linjechefer i delegering och prioritering. Sorteringsmodellen gör det möjligt för linjecheferna att få en förståelse för vilka uppgifter som är mest relevanta för verksamhetens framgång och vidare som ett sätt att utröna vad som bör delegeras. En vidare återkoppling på linjechefernas sätt att prioritera sitt arbete kan hjälpa linjechefer att skapa en förståelse för vad som är ”tillräckligt bra”. Att linjechefer prioritera arbetet efter verksamhetens mål gör även att hela verksamheten fokusera framåt istället för att fastna för mycket i gamla rutiner.

5.4.2 En ställföreträdande medarbetare och andra stödjande insatser kan gynna linjechefens balans

Många linjechefer är ensamma inom sitt kompetensområde, vilket gör det svårt för dem att vara borta från arbetsplatsen. Ett sätt att avlasta linjecheferna i deras arbete kan vara att låta yngre och nyexaminerade medarbetare gå bredvid de äldre linjecheferna. Ett nära arbete kan minska linjechefernas arbetsbörda men kan även leda till att de nya medarbetarna utvecklas och introduceras i verksamheten. Linjechefen torde inte bli lika ovärderlig då den nya medarbetaren kan fungera som ställföreträdande vilket kan göra att linjechefen känner sig trygg med att vara hemma vid sjukdom. Ställföreträdaren kan även fungera som bollplank vilket kan leda till mer genomtänkta och kreativa idéer genom att linjechefen får nya influenser. Detta kan vidare leda till en ökad effektivitet och att verksamheten blir naturligt framåtsträvande.

Stödjande insatser för linjechefer som chefsnätverk och mentorer var önskvärt. Uppmuntran och positiv feedback har visat sig underlätta för linjechefer att hantera diversifierade krav, varför uppföljning och möjlighet till reflektion är en viktig del i arbetet med balans och någonting som organisationerna menade att de kan bli bättre på. Ett sätt för linjechefer att utveckla sin förmåga till att avsluta en arbetsuppgift är möjligheten att delta i ett chefsnätverk där linjechefer tillsammans kan diskutera olika problem och utbyta idéer och erfarenheter med varandra.

5.4.3 Kompetensutveckling kan leda till tryggare linjechefer och bättre delegering

Kompetensutveckling av medarbetare var en önskvärd insats för att underlätta linjechefers möjlighet till delegering. Vidare kan chefsprogram ge linjechefer en trygghet i sin roll vilket kan göra det lättare för dem att begränsa sitt arbete. I resultatet framkom vidare att HR-cheferna ville införa effektiviseringsinsatser för att kunna fokusera mer på betydelsefulla arbetsuppgifter. Kompetensutveckling är en av dessa insatser. Mer kompetenta medarbetare skulle kunna underlätta för linjecheferna då detta kan leda till ett ökat förtroende gentemot medarbetarna vilket möjliggör en delegering. Även linjecheferna kan utbildas i hur de kan effektivisera sitt arbete och hur de kan bli tydligare i sin delegering. Kompetensutvecklingen bör vidare baseras på vad medarbetarna vill arbeta med och på de kompetensområden som de känner sig trygga inom. Det handlar således om att medarbetarna får utveckla det som de är bra på istället för att alla medarbetare behöver kunna allt. När intresset för uppgiften är lika stort som uppgiften i sig så blir det lättare att engagera sig utan att uppleva stress. Vidare är det viktigt att medarbetarna känner att deras kompetens räcker för att bemöta de krav som uppgiften innebär.

5.5 HR-chefers roll i arbetet med balansfrämjande insatser för linjechefer

5.5.1 HR-chefer bör känna till riskgrupper men balans är viktigt för alla människor

HR-chefen är en nyckelperson i frågor som rör balans och har huvudansvaret för att fånga upp signaler som tyder på stress och se till att insatser införs redan under ett tidigt stadium för att undvika sjukskrivning. HR-chefen ansvarar även för att se till att medarbetarnas önskemål harmonierar med organisationens krav för att verksamheten ska nå framgång. Vidare ska HR-chefen hålla ihop verksamheten och att stötta linjechefer gällande exempelvis balans, definiering av linjechefens uppdrag och prioritering samt delegering. Vidare är det viktigt att HR-chefen har kunskap om vilka individer som befinner sig i den ”kritiska massan”, vilken enligt studiens resultat är de med småbarn, tonårsbarn och/eller sjuka föräldrar. Således framkommer sjuka föräldrar som en kritisk faktor för individen, vilket inte framkommit genom tidigare forskning vilken framförallt ser till individer med småbarn. Dock menar andra forskare att balans är en fråga som intresserar de flesta medarbetarna, även ungdomar. Således kan det

vara viktigt att HR-chefen känner till riskgrupperna men samtidigt är uppmärksam på att det inte enbart är linjechefer med barn eller sjuka föräldrar som är intresserade av att kunna skapa balans mellan arbete och privatliv.

5.5.2 En stödande kultur i verksamheten är en förutsättning för ett gynnsamt balansarbete

HR-chefen ansvarar för att se till att kulturen i verksamheten stödjer de balansinsatser som införs och kan använda linjechefer som facilitatorer vid implementeringen av balansinsatser. Organisationens linjechefer måste föregå med gott exempel om balansfrämjande insatser ska fungera längre ner i organisationen. Att organisationskultur är avgörande för huruvida balansinsatser blir effektiva och om risken för utbrändhet är stor eller inte bekräftas av både tidigare forskning och studiens resultat. Utan en stödande kultur som uppmanar till att insatserna nyttjas blir gapet mellan politik och praktik stort, vilket innebär att positiva effekter uteblir. Det framkom i resultatet att en ”machokultur” som inte ser psykiska symptom som något ”riktigt” gör det svårt att prata om stressrelaterad ohälsa och att uppmärksamma försämrat psykiskt välbefinnande. Således bör HR-chefen arbeta för att kulturen i verksamheten förstår allvaret i stressymptom.

I resultatet fanns motsättningar gällande vad som är en positiv kultur för att undvika stress och utbrändhet. Det fanns de som menade att en tydlig managementkultur där alla är klara över sina ansvarsområden är bäst eftersom tydligheten gällande uppgifter och prioritering gör att linjecheferna aldrig behöver lägga tid och engagemang på att definiera och analysera sitt arbete. Tydligheten skulle kunna leda till upplevelse av kontroll vilket enligt Krav och kontrollmodellen anses positivt. Andra respondenter menade istället att en kultur som genomsyras av ett stort handlingsutrymme och eget ansvar är bättre för att motverka utbrändhet. Dock kan det stora handlingsutrymmet som tidigare nämnts leda till en upplevelse av minskad kontroll. Således torde en kombination av tydlighet och handlingsutrymme i organisationen vara gynnsamt för medarbetarnas välbefinnande och organisationens framgång.

5.5.3 Linjechefen som förebild och facilitator vid en kulturförändring

Först i slutet av nittioalet blev utbrändhet en godtagbar anledning för sjukskrivning. Generellt tar det tid innan en organisationskultur och inställning i samhället förändras. Således torde det vara önskvärt att organisationerna försöker finna metoder som gör att individer vågar vara öppna och ärliga med hur de mår och hur deras privata livssituation ser ut. Vid en önskad organisationskultur ansvarar HR-chefen för att försöka få till stånd en förändring. En kulturförändring är inte helt lätt men att ledningen och linjechefer föregår med gott exempel sänder viktiga signaler till verksamheten. Det är linjechefers och ledningens agerande som sätter ramar för vilket agerande som är önskvärt i verksamheten vilket HR-chefen kan dra nytta av vid förändringsarbetet. Om chefsrollen innebär ett krav på övertid uppstår således ett problem då medarbetarna sällan vill gå hem före sin linjechef. Således visar detta på att om inte organisationens linjechefer eftersträvar balans är risken att balansfrämjande insatser inte heller fungerar längre ner i organisationen. Goda möjligheter till balans i verksamheten får inget genomslag om inte linjechefer uppmanar till att nyttja dessa. För att kunna implementera balansfrämjande insatser i organisationen krävs således att linjechefer och ledning lever som de lär.

5.6 HR-chefens argumentation för personalinsatser i ledningsgruppen

5.6.1 HR-chefer måste räkna på sina insatser och argumentera i ekonomiska termer

HR-chefen är en naturlig del av ledningsgruppen och har goda möjligheter att driva igenom insatserna. Personalfrågor bör dock argumenteras i ekonomiska och resultatutriktade termer, men även lagar och avtal är slagkraftiga argument. Det har i samhället förekommit en orättvis

debatt om att HR-chefer inte får gehör för sina frågor i verksamheten. Samtliga respondenter menade att så länge de för en god argumentation för sina frågor får de genomföra de satsningar de tror skulle gynna verksamheten. Huruvida det är nödvändigt att argumentera i ekonomiska termer beror på ledningsgruppens sammansättning, det handlar om att välja argument efter medlemmarnas intresseområden. Då många i ledningsgruppen är ekonomer i botten är ekonomiska och resultatnriktade argument slagkraftiga. Resultatet visar att det är självklart att även HR-chefer måste räkna på insatser, utfall och göra prognoser över sitt arbete. Vidare framkom lagar och avtal som slagkraftiga argument vid önskan om att införa en insats.

5.6.2 Argument för balans

Avsaknad av balans kan leda till kostnader och negativa konsekvenser för verksamheten som exempelvis undermåliga prestationer och sjukskrivningar. Vidare är en linjechef med balans effektivare, mer närvarande och presterar bättre. Mår medarbetare bra går organisationen bra. Negativa konsekvenser på bristande balans kan vara sjukskrivningar, undermåliga prestationer och utbrändhet vilket är kostsamt för verksamheten. Vid utbrändhet kan det vara svårt för linjechefer att komma tillbaka till sitt tidigare arbete. Då linjechefen ofta är ensam om en nyckelkompetens kan detta skapa problem i verksamheten varför det är särskilt viktigt att satsa på linjecheferns balans. Andra negativa konsekvenser kan vara att ärenden drar ut på tiden, att linjechefen brister i sin delegering och att antal övertidstimmar är många vilket kan leda till bristande kvalitet och effektivitet i verksamheten. Således kan avsaknad av balans mellan arbete och privatliv hos linjecheferna leda till ökad stress och kostnader för verksamheten som gör att det är lönsamt att satsa på balansfrämjande insatser.

Positiva effekter av balans kan vara att en människa som känner sig tillfredsställd både privat, i arbetet och socialt presterar bättre och är mer stresstålig. För linjechefer en god återhämtning efter arbetet kan effekten bli bättre idéer och ett större engagemang. Detta går vidare att koppla till de studier som visar att de individer som spenderar ungefär lika mycket tid på arbetet och i privatlivet mår bättre och presterar bättre. Vidare visar forskning att individer med flera roller exempelvis linjechef och styrelseledamot i idrottsföreningen är mindre sårbara och är bättre på att vara närvarande. Nöjda medarbetare kan även leda till att organisationen får ett gott rykte vilket således kan underlätta rekryteringen av kompetenta medarbetare.

5.6.3 En certifiering kan underlätta HR-chefens arbete med balans

Ett annat sätt att argumentera för balansinsatser kan vara att HR-chefen säljer in ett helhetskoncept gällande balansinsatser som mynnar ut i en certifiering. I företagsvärlden är det vanligt med certifieringar, när företaget aktivt bestämt sig för att certifiera sig blir det naturligt för organisationen att se till att dess krav fullgörs. Ett sådant koncept är Balansa vilket syftar till att framställa företaget som balansfrämjande med en god personalpolitik. Om HR-chefer lyckas införa modellen kommer således balansfrågor ses som något naturligt i verksamheten och de behöver därför inte förbereda en argumentation i ledningsgruppen inför varje enskild insats. Genom ett aktivt val i ledningsgruppen som innebär en certifiering kommer HR-chefer därför slippa lägga tid på att förbereda argumentation i ekonomiska termer för att visa på insatsers lönsamhet och kan istället koncentrera sig på de faktiska insatserna. En certifiering torde därför underlätta för HR-chefer att fokusera på det som verkligen är viktigt.

5.7 Övergripande diskussion

5.7.1 Relevans för personalvetenskap

Då den personalvetenskapliga utbildningen återkommande behandlat att HR-chefer inte alltid får gehör för sina frågor valde vi att skapa frågeställningar som möjliggjorde en gapanalys

mellan de insatser HR-chefer genomför i dagsläget och de insatser de hade velat göra. Resultatet visade inget tydligt gap vilket vi hade trott. Således går det att reflektera över varför den personalvetenskapliga utbildningen framställer personalfrågor som underprioriterade när det i verkligheten inte verkar vara något som HR-cheferna upplevde. Istället för att föreläsare återkommande belyser problemet med att HR-chefer inte får genomslag för sina förslag torde det vara bättre att ge eleverna de verktyg som krävs för att kunna argumentera med ett mer businessorienterat språk.

5.7.2 Studiens urval

Valet av respondenter och de kategorier som urvalet byggde på hade till syfte att skapa en bredd bland respondenterna. Trots att vi valde olika kategorier har vi inte valt att ställa dessa mot varandra i en analys på grund av studiens ringa omfång. Dock menar vi att detta urval kan ha gjort det möjligt att skapa en bättre bild än vad ett representativt urval hade givit oss. Balans skiljer sig mellan olika individer således ansåg vi att vi genom de olika respondenternas bakgrund skulle kunna skapa en bättre övergripande bild än om vi gjort ett homogent urval. En diskussion kring om HR-chefernas bakgrund inverkat på attityden till balans hade varit intressant, men då denna studie är för liten för en sådan diskussion har vi valt att bortse från detta.

Som tidigare belysts grundar sig studien på sex semistrukturerade intervjuer. Trots att det går att kritisera antalet intervjuer upplevde vi vid vår sista intervju att många av de svar som gavs liknade övriga respondenters svar. Detta skulle kunna tyda på att studien närmade sig en mättnad, dock menar vi att det hade varit intressant att göra fler intervjuer för att bekräfta känslan av mättnad. Vi menar själva att vi är nöjda med valet av antalet intervjuer och det resultat de har givit. Vid en ytterligare studie hade vi fortfarande valt att göra färre välutförda intervjuer med fokus på analys och tolkning av insamlad information.

5.7.3 Källgenomgång

För att skapa oss en övergripande bild av balans mellan arbete och privatliv valde vi att till en början ta del av samhällsmedias sätt att belysa frågan. Med detta som grund menar vi att studiens syfte utformas på ett sätt som gör att ämnet känns relevant och aktuellt ur både ett samhällsperspektiv, ett organisationsperspektiv och ett individperspektiv. Vidare valde vi att använda oss av både tidigare uppsatser, studier och forskningsartiklar för att få hög vetenskaplig relevans och samtidigt få en bredd av andra forskares syn på frågan. Vi är medvetna om att det finns mycket mer intressant forskning att ta del av men då vi upplevde att den forskning vi tagit del av gav samma svar och belyste samma aspekter, kände vi oss nöjda med vårt material. Dock hade det varit intressant att ta del av forskning som ser frågan ur andra perspektiv. Exempelvis framgick under intervjuerna att vissa företag väljer att satsa på arbetsfrämjande insatser istället för balans, vilket gav oss ett nytt synsätt som hade varit intressant att studera om vi vid litteraturstudier hade läst detta.

5.7.4 Genomförande av intervjuer

Vid utformandet av intervjuformuläret utgick vi från studiens olika teman och frågeställningar. Tanken med valet av öppna frågor var att ge respondenterna möjlighet att fokusera på det som kändes relevant för dem utan för mycket styrning från oss. Vi upplevde även att det var givande att anpassa våra följdfrågor efter de svar vi fick då detta gav oss insikter och perspektiv som vi inte hade fått vid en mer strukturerad intervju.

Genom att vara två intervjuare känner vi att vi fått en djupare förståelse för respondenternas svar. Vid transkribering och resultatsammanställning har detta varit givande då vi tagit analysen ytterligare ett steg och ifrågasatt våra egna tolkningar. Ofta har vi varit samstämmiga

i våra tolkningar, men ibland har vi lyft fram olika delar av intervjuerna som särskilt intressanta. Att en höll i intervjun och en antecknade samt observerade har även gjort det möjligt att studera huruvida respondenten tvekar, känner sig stressad eller fabulerar. Således kan observationen ha lett till att våra tolkningar givit en mer sanningsenlig bild.

Ingen av respondenterna hade problem med att vi spelade in intervjuerna. Fördelen med detta var dels att vi båda kunde vara närvarande under intervjun och att transkriberingen kunde göras noggrant. Att det även var möjligt att gå tillbaks till intervjun och lyssna om det råde några tveksamheter torde också minska graden av feltolkningar.

Då respondenterna ibland pratade om helt andra saker som inte föll in under vårt syfte och frågeställningar valde vi att transkribera det som kändes relevant för våra teman. Dock valde vi att var generösa i tolkningen av relevans vid transkriberingen och valde istället att sälla bort lite mer i ett senare skede i analysen av data. Att vi sedan valde att färgkoda dokumentet gjorde att vi dels fick tolka materialet igen och dels reflektera över vilket tema som respondentens svar föll under. Således bearbetade vi materialet på djupet en ytterligare gång vilket stärker tillförlitligheten i vårt resultat.

5.7.5 Studiens tillförlitlighet

Huruvida vårt empiriska material är sanningsenligt går att ifrågasätta, dels eftersom vi genomfört intervjuer med i huvudsak individer vi inte tidigare träffat och dels för att det generellt är svårt att avgöra kvalitativa datas tillförlitlighet. För att lägga grund för att respondenterna skulle våga svara ärligt valde vi att utföra intervjuerna på deras arbetsplats och vidare inleda intervjuerna med några enklare bakgrundsfrågor. Vidare styrkte vi under intervjun att respondenterna skulle vara anonyma och att vi endast skulle använda vårt material i forskningssyfte. Trots detta fick vi erfara att intrycket av respondenternas framtoning inte alltid stämde överens med deras svar. Ett exempel på detta är att de respondenter som för oss framstod som stressade menade att de hade en god balans och att det fanns goda möjligheter för balans i verksamheten. Således finns det utrymme för att reflektera över om respondenternas svar verkligen stämmer överens med verkligheten.

En HR-chef är först och främst representant för företaget och ledningen vilket skulle kunna göra att de främst vill ge oss en positiv bild av organisationen. Detta framkom även under intervjuer då HR-cheferna menade att deras insatser och möjligheten till att linjechefer kan skapa balans mellan arbete och privatliv är goda. Men i motsats till detta visar tidigare forskning att linjechefer jobbar mycket övertid och att de inte är nöjda med sin situation. Således går det även att ifrågasätta om HR-chefernas beskrivning av situationen stämmer överens med linjechefers verkliga situation eller om de svarar i enlighet med social önskvärdhet med syfte att framställa sin organisation som attraktiv. Dock går det att styrka vårt resultat genom att vi under intervjuerna fick information som står i motsats till det socialt önskvärda, när en respondent klargjorde att organisationen inte stödjer balans.

Då vi gjorde tre intervjuer var går det att reflektera över om de olika respondenterna har blivit intervjuade på samma sätt. Vidare var vi vid studiens start ovana intervjuare och kände att vi under studiens gång växte i vår roll. Detta skulle kunna innebära att de sista intervjuerna samlade in ett bättre material. Kvalitetsförbättringen var dock marginell och även de först intervjuerna gav intressant och relevant information för att kunna besvara våra frågeställningar, varför denna aspekt inte inverkat på studiens kvalitet.

5.8 Slutsatser

5.8.1 Hur ser HR-chefer på balans mellan arbete och privatliv?

- HR-cheferna menade att balans är en viktig och aktuell fråga som främst har betydelse för medarbetare med barn eller sjuka föräldrar. Dock framkommer att även ungdomar värdesätter balans, vilket gör det viktigt att organisationerna bemöter detta.
- Möjligheten till balans mellan arbete och privatliv kommer i framtiden att vara ett konkurrensmedel för arbetsgivare vid rekrytering. Linjechefsycket lockar i nuläget inte unga vilket kan bli problematiskt vid generationsväxlingen om inte linjechefens situation förändras.
- En certifiering i Balansa kan vara ett sätt att visa att organisationen värdesätter möjligheten till balans mellan arbete och privatliv.
- Balansdefinitionen är olika för individ och organisation men det är viktigt att de enas om en gemensam definition för att både individ och organisation ska bli nöjda.
- Organisationen ska tillhandahålla möjligheter för att medarbetare ska kunna skapa balans mellan arbete och privatliv men det är i slutändan individens ansvar, vilket kan upplevas som stressande. HR-chefen ska finna lösningar på balansproblematiken som gynnar både linjecheferna och organisationen.

5.8.2 Hur ser linjechefernas situation ut idag gällande balans mellan arbete och privatliv?

- Chefsrollen har vaga gränser vilket gör det svårt att definiera arbetsuppgifterna, definition av arbete och privatliv är dock en förutsättning för att kunna skapa balans.
- Flexibelt arbete och arbete hemifrån är vanliga insatser i organisationerna vilket kan leda till bristande balans, då linjechefer har svårt att begränsa sitt arbete.
- Ett chefsarbete ska gå att sköta på drygt fyrtio timmar i veckan. Detta är problematiskt då linjechefer bland annat har förlorat sitt administrativa stöd och ofta brister i sin delegering.

5.8.3 Vilka insatser gör organisationer i dagsläget för att linjechefer skall kunna skapa balans mellan arbete och privatliv?

- Medarbetarsamtal används idag som redskap för att undersöka vilka insatser som behövs i verksamheten. Dock är inte detta tillräckliga för att HR-cheferna ska kunna få en bra bild av linjechefernas hela livssituation.
- Organisationerna har idag kollektiva insatser som flexibel arbetstid, teknik som gör arbetet flexibelt, föräldralön och friskvårdsbidrag. Dock hade individuellt anpassade insatser varit mer effektivt.
- Några specifika balansinsatser finns inte i dagsläget då frågan behandlas tillsammans med hälsofrämjande insatser som framför allt ser till individens fysiska välmående. För att kunna skapa en hållbar organisation på lång sikt bör även de psykiska aspekterna tas i beaktande.

5.8.4 Vilka insatser vill HR-chefer satsa på i framtiden för att linjechefer skall kunna skapa balans mellan arbete och privatliv?

- HR-chefer ville satsa mer på att stötta linjechefer i delegering och prioritering vilket kan göras genom sorteringsmodellen. Vidare ville HR-chefer ge linjecheferna återkoppling på deras arbete för att linjecheferna ska lära sig vad som är ”tillräckligt bra”.
- Stödjande insatser för linjechefer som chefsnätverk och mentorer är önskvärt. Vidare kan en ställföreträdande medarbetare vara ett sätt att minska linjechefernas arbetsbörda och underlätta för linjechefer att vara hemma vid sjukdom.
- Kompetensutveckling av medarbetare var en önskvärd insats för att underlätta linjechefers möjlighet till delegering. Vidare kan chefsprogram ge linjechefer en trygghet i sin roll vilket kan göra det lättare för dem att begränsa sitt arbete.

5.8.5 Vad är HR-chefers roll i arbetet med balansfrämjande insatser för linjechefer?

- HR-chefen är en nyckelperson i frågor som rör balans och har huvudansvaret för att fånga upp signaler som tyder på stress och se till att insatser införs redan under ett tidigt stadium för att undvika sjukskrivning.
- HR-chefen ska finna lösningar på balansproblematiken som gynnar både linjecheferna och organisationen.
- HR-chefen ansvarar för att se till att kulturen i verksamheten stödjer de balansinsatser som införs och kan använda linjechefer som facilitatorer vid implementeringen av balansinsatser då linjechefer är förebilder i verksamheten. Organisationens linjechefer måste föregå med gott exempel om balansfrämjande insatser ska fungera längre ner i organisationen.

5.8.6 Hur argumenterar HR-chefer för personalinsatser i ledningsgruppen?

- HR-chefen är en naturlig del av ledningsgruppen och har goda möjligheter till att driva igenom insatserna. Personalfrågor bör dock argumenteras i ekonomiska och resultatintriktade termer, men även lagar och avtal är slagkraftiga argument.
- Avsaknad av balans kan leda till kostnader och negativa konsekvenser för verksamheten som exempelvis undermåliga prestationer och sjukskrivningar. Vidare är en linjechef med balans effektivare, mer närvarande och presterar bättre. Mår medarbetare bra går organisationen bra.
- Det kan vara svårt att komma tillbaks till sitt tidigare arbete efter utbrändhet, varför förebyggande insatser är viktigt, särskilt för linjechefer som ofta har en nyckelkompetens i verksamheten.

5.9 Förslag på vidare forskning

Under studiens gång har vi kommit fram till flera andra intressanta aspekter att studera kopplat till balans mellan arbete och privatliv. Det hade exempelvis varit intressant att intervjua några av de linjechefer som HR-cheferna stöttade för att se om de hade samma syn på ämnet och frågeställningarna. Detta hade kunna belysa i hur stor grad de nuvarande insatserna verkligen hjälper linjechefer att skapa balans. En ytterligare aspekt som går att reflektera över är hur medvetenheten ser ut i verksamheten och om linjecheferna inser problemet med att arbeta intensivt under långa perioder utan återhämtning eller om de menar att utbrändhet inte är något som de kommer drabbas av.

Vidare framkom i vår studie att det inte enbart är förutsättningarna i verksamheten som påverkar linjechefers möjligheter till att skapa balans. Trots att resultatet belyste att det finns goda förutsättningar i organisationerna att skapa balans, visar undersökningar fortfarande att linjechefer upplever sin roll som oförenlig med balans. Anledningen till detta skulle kunna vara att de insatser som finns inte nyttjas, varför det hade varit intressant att undersöka i hur stor grad linjecheferna använder de insatser som finns.

6. Referenslista

- Allvin, M. (2006). *Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö : Liber.
- Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. i S. Jönsson, & L. Strannegård, *Ledarskapsboken* (ss. 245-268). Malmö: Liber.
- André, M. (den 04 December 2009). *www.chef.se*. Hämtat från Chef.: <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/sjuknaervaro-pa-jobbet-straaffar-sig/> den 18 Maj 2011
- Bellavia, G., & Frone, M. R. (2005). Work-Family Conflit. i J. Barling, E. Kelloway, & M. R. Frone, *Handbook of work stress* (ss. 113-148). London: Sage Publications, Inc.
- Bengtsson, J., Hildingsson, K., & Ljunglöf, T. (2007). *Akademikernas arbetsvillkor*. Stockholm: Sveriges akademikers centralorganisation.
- Blomquist, C., & Röding, P. (2010). *Ledarskap, Personen, Reflektionen, Samtalet*. Lund: Studentlitteratur.
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2007). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur.
- Brough, P., & O'Driscollo, M. (den 20 Oktober 2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work & Stress*, ss. 280-297.
- Czerwinski, P., Gregori, D., & Kring, A. (2006). *Ny som chef? Nytt privatliv? Vad påverkar, hur påverkas och varför påverkas en människas privatliv efter det att han/hon tilldelats sin första chefsbefattning.* . Lund: Ekonomi högskolan, Lunds universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Dewa, C., Thompson, A., & Jacobs, P. (2011). Relationships between Job Stress and Worker Perceived Responsibilities and Job Characteristics. *The INternational Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 37-46.
- Durón , C., & Svensson, M. (2006). *Chefer- Morgondagen Bristvara? -en studie om chefsförsörjning*. Lund: Ekonomihögskolan, Lunds universitet.
- Fletcher, J., & Bailyn, L. (2005). The equity imperative: Redesigning work for work-family integration. i E. Ernst Kossek, & S. Lambert, *Work and life integration: organizational, cultural, and individual perspectives*. (ss. 171-192). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Galvin, P., Schieman, S., & Reid, S. (2011). Boundary-Spanning Work demands and Their Consequences for Guilt and Psychological Distress. *Journal of Health and Social Behavior*, 43-57.

- Greenhaus, J., & Singh, R. (den 25 Februari 2003). Work-Family Linkages. *The Work and Family Encyclopedia*.
- Grönlund, A. (2007). Egenkontroll som friskfaktor och riskfaktor. Det gränslösa arbetet i Västeuropa och Sverige. *årg 13*, 11-25.
- Guest, D., & Sturges, J. (2004). Working to live or living to work? Worklife balance early in the career. *Human Resource Management Journal Vol 14*, 5-20.
- Hagerman, G. (1993). *Konsten att motivera*. Kristianstad: Liber.
- Hagström, U., & Orpana, L. (2009). *Det moderna arbetslivets chef*. Stockholm: Tjänstemännens centralorganisation.
- Hildingsson, K., & Ljunglöf, T. (2009). *Hälsa och arbete*. Stockholm: Sveriges akademikers centralorganisation.
- Hopkins, K. (2005). Supervisor support and work-life integration”: A social identity perspective. i E. Ernst Kossek, & S. Lambert, *Work and life integration: organizational, cultural, and individual perspectives*. (ss. 423-444). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jakovljevic, I., & Pettersson, L. (2010). *Titta långsiktigt och gör det med rätt inställning. En kvalitativ studie om hälsofrämjande arbete*. Karlstad: Karlstad universitet, Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT.
- Johansson, U., & Johrén, A. (2007). *Personalekonomi idag*. Halmstad: Uppsala Publishing House.
- Koppes, L. (2008). Facilitating an organization to embrace a work-life effectiveness culture: A practical approach. *Psychologist-Managers journal*, 163-184.
- Lampinen, A.-K., & Nilsson, Å. (2009). *Chef och övertid - vad är drivkraften?* Örnsköldsvik: Handelshögskolan, Umeå universitet.
- Lundgren, H. (den 02 Februari 2011a). *www.duochjobbet.se*. Hämtat från Du & Jobbet, Arbetsmiljötidningen punkt se: <http://www.duochjobbet.se/halsa/fler-sjuknarvarande-an-friskfranvarande/> den 18 Maj 2011
- Lundgren, H. (den 10 Februari 2011b). *www.duochjobbet.se*. Hämtat från Du & Jobbet, Arbetsmiljötidningen punkt se: <http://www.duochjobbet.se/halsa/manga-bollar-i-luften-gor-oss-arga/> den 18 Maj 2011
- Micha Lange, M., & Odabas, A.-M. (2003). *Minska ohälsa, skapa arbetsglädje, uppnå resultat tillsammans*. Malmö: Kommentus Förlag.
- Milliken, F., & Dunn-Jensen, L. (2005). The Changing Time Demands of Managerial and Professional Work: Implications for managing the work-life boundary. i E. Ernst

- Kossek, & S. Lambert, *Work and life integration: organizational, cultural, and individual perspectives*. (ss. 41-56). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Myrén, K. (den 27 Januari 2011). *www.idg.se*. Hämtat från Idg.se:
<http://www.idg.se/2.1085/1.364861/unga-nobbar-jobb-som-chef> den 18 Maj 2011
- Nahnfeldt, C. (2010). *Balansmodellen*. Karlstad: Karlstad University Studies.
- Norrman Brandt, E. (2006). *Chefspraktikan, 7 vägar till modernt ledarskap*. Kristianstad: Uppsala Publishing House AB.
- Rennstam, O. (den 04 Mars 2011). *www.kollega.se*. Hämtat från Kollega:
<http://www.kollega.se/?c=14083> den 18 Maj 2011
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data (third edition)*. California: SAGE Publications.
- Stark, G. (1 2008). Hjälpöst... Sedan sekreterarna försvann ska alla vara sin egen assistent. *Du & Jobbet*, ss. 32-35.
- Thompson, D. J. (2007). The seven levers of change for work-life effectiveness. *WorldatWork Journal*, 54-61.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vernon, K. (2009). *Worklife balance a business issue?* Hong Kong: Community Business.
- Vetenskapsrådet. (den 19 Mars 2010). *www.codex.vr.se*. Hämtat från CODEX regler och riktlinjer för forskning: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> den 18 Maj 2011
- Wolvén, L.-E. (2002). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1 Tillvägagångssätt Balansmodellen

Steg 1. Förutsättningar

Dokument

Aktuell jämställdhetsplan;
Rutiner för hantering av diskrimineringsärenden;
Rutiner för arbetsmiljöarbete.

Ledningsgrupp

Beslut i företagets ledning om att påbörja en märkning.
En skriftligt formulerad viljedeklaration om prioritering av området;
Antagande av värdegrund, relaterad till den aktuella arbetsplatsens policy/värdegrund.
Resurser avsätts och synliggörs i budget (ekonomi – tid)
En Balansgrupp utses – med delegerat ansvar för arbetet.
Kompetens om Balansa@modellen säkrad (internt eller externt) – namngiven. (konsult)

Steg 2. Struktur och kompetens

Balansgrupp (Detta kan gärna vara en befintlig grupp t.ex. för arbetsmiljöfrågor)

Nyckelpersonerna utses, samlas och gör upp en arbetsordning
Dokumentation av möten, arbetsfördelning och ansvar.
Nyckelpersoner skaffar sig kunskap om Balansmärkning genom certifierad kompetens.
Dokumentation av genomförd utbildning.

Arbetsplanering

Organisationsskiss utarbetas för den aktuella arbetsplatsen. Detta inkluderar tydliggjorda ansvar och en intern kommunikationsplan.
Kartläggning av redan befintliga åtgärder på arbetsplatsen som främjar balansering.
Systematisering enligt balansmodellen.
Identifikation av styrkor och brister.
Genomförd och analyserad medarbetarenkät med Balansfrågor (årligen)
Aktivitetsplan med vald startpunkt hur implementering ska göras på arbetsplatsen färdigställs. (Sker årligen)
Aktivitetsplan prövas av certifierad kompetens.
Aktivitetsplan fastställs av ledningsgrupp
Dokumentation görs för certifiering.

Steg 3. Balansaaktiviteter (implementering)

Bilaga 1 Tillvägagångssätt Balansmodellen

Under år 1 genomförs aktiviteter enligt aktivitetsplan.

Utvärdering sker i samband med förnyad medarbetarenkät och

Balansgruppen skriver förnyad aktivitetsplan för år 2 osv.

Dokumentation av den aktuella arbetsplatsen i relation till uppställda kriterier lämnas in. Detta utgör slutlig utvärdering hos Balansa® då märkning erhålls.

Erhållen Balansamärkning gäller på två år.

Bilaga 2 - Intervjumall

Etiska aspekter

Vi vill än en gång styrka och bekräfta att du kommer att vara anonym och att personuppgifter samt insamlad information behandlas konfidentiellt. Din medverkan är helt frivillig, känner du för att avbryta intervjun eller hoppa över någon fråga så är det helt upp till dig. Vi bekräftar även att den information vi får in idag enbart kommer att användas i forskningssyfte till vår C-uppsats. Vill du fortfarande ställa upp på en intervju?

Intervjupersonernas bakgrund och arbetsroll

1. Berätta lite kort om dig och din bakgrund
2. Berätta lite kort om ditt arbete, vilka är dina ansvarsområden?
3. Berätta lite kort om din organisation exempelvis storlek, personalbudget, antal anställda?

Balans

4. Hur skulle du definierar balans mellan arbete och privatliv?

Insatser organisationen har i dagsläget

5. Vilka åtgärder gör organisationen idag för att chefer ska kunna skapa balans mellan arbete och privatliv?

- Med hänvisning till din personliga definition av balans mellan arbete och privatliv.
- Vilka typer utav åtgärder utförs?
- Hur argumenteras och motiveras åtgärderna?
- Vet du varför ni valde att satsa på just den insatsen?
- Hur upplever du att personalinsatserna bemöts (av cheferna)?
- Hade ni något sätt att följa upp den satsningen/de satsningarna, exempelvis mätningar?
- Upplever du att ni skapar förutsättningar för att cheferna ska uppnå balans?
- Hur bedömer du att chefernas balans ser ut inom er organisation?

Intervjupersonens roll i frågor gällande balans mellan arbete och privatliv

6. Hur ser du på din roll i arbetet med att skapa förutsättningar för att linjechefer ska kunna ha balans mellan arbete och privatliv?

- Vilken del i beslutsprocessen befinner du dig i? (precisering sitter du med i ledningsgruppen?)
- Om du vill genomföra en personalinsats, vem vänder du dig till då?

Bilaga 2 - Intervjumall

- Kan du själv bestämma att du vill genomföra en insats?
- Hur brukar du motivera och argumentera för insatser som du vill genomföra?
- Kan du ge exempel på ett fall då du använt de motiv/argument som du nämnde?
- Hur togs de emot, hur fungerade de?

Önskemål på insatser

7. Om du fritt hade fått bestämma, vilka insatser hade du velat införa för att linjechefer ska kunna skapa balans mellan arbete och privatliv?

- Varför hade du velat genomföra just dessa insatser?
- Hur skulle du argumentera för dem?
- Vilka reaktioner tror du att du skulle fått om du lade fram förslaget i ledningsgruppen?
- Hur bemöter du de reaktionerna?
- Kommer det här vara en fråga du vill satsa på? (hänvisar till det de skulle vilja göra)
- Hur tror du att din organisation kommer att jobba med balans i framtiden?

8. Tycker du att det är någon intressant aspekt jag har missat, eller har du någonting att tillägga?

Bilaga 3 – Intervjuinformation till respondenterna

Inledning

Som avslutning på vår utbildning ska vi skriva en C-uppsats. Vi har valt att fokusera vår studie på den viktiga och aktuella arbetsmiljöfrågan, chefers balans mellan arbete och privatliv. Studien kommer att vara empirisk baserad på kvalitativa intervjuer med olika HR-chefer. Vi hoppas att du kan och vill ta dig tid att hjälpa oss genom att ställa upp på en intervju.

Syfte

Vårt syfte är att undersöka hur HR-chefer i Göteborg vill arbeta med personalinsatser i förhållande till linjechefers förmåga att skapa en balans mellan arbete och privatliv. Detta med utgångspunkt i deras kunskap, erfarenhet och värderingar. Vidare vill vi ta reda på hur de faktiskt arbetar och belysa gapet där emellan, om något sådant finns. Slutligen vill vi undersöka vilka tekniker de använt sig av när de lyckats driva igenom en personalsatsning i ledningsgruppen.

Intervjuinformation

Intervjun kommer att ta cirka en timma och vi vill om möjligt göra den vid ett personligt besök. Vi kommer att följa det vetenskapliga rådets riktlinjer gällande forskningsetik. Detta innebär att du kommer att vara anonym och att vi efter transkribering av intervjun kommer att radera ljudfilen. Din medverkan är frivillig, känner du för att avbryta intervjun eller hoppa över någon fråga så är det helt upp till dig.

Bakgrunden till vårt intresse för balans mellan arbete och privatliv

När arbetsmarknadens effektivitet ökar och konkurrensen om högkvalificerade chefer blir större krävs något extra för att locka till sig de mest attraktiva medarbetarna. Det är inte enbart lön som är konkurrensmedel utan möjligheten att kunna kombinera arbete och privatliv blir allt viktigare. Historiskt har det framför allt varit företagen som väljer individer, dock finns det indikationer på att det nu är lika mycket individerna som väljer företagen. Detta skulle kunna leda till att det blir allt viktigare för företag att genom sin personalpolitik framställa sig som en attraktiv arbetsgivare.

Ett chefsjobb är stimulerande men tiden räcker inte till

Chefsutvecklingsföretaget insightlab har genom en undersökning med 2431 svenska ledare kommit fram till att 8 av 10 chefer inte upplever att deras tid räcker till för att kombinera arbete och privatliv. Vidare menar endast 25 % av cheferna att de hinner med det de vill under en normal arbetsvecka (<http://www.kollega.se/?c=14083>). De allt mer gränslösa arbetet ställer högre krav på att individer själva kan sätta gränser mellan privatliv och arbete, vilket ibland visat sig vara problematiskt. Svårigheten grundar sig i att många chefer är mycket engagerade i sitt arbete. Även om arbetet är stimulerande, utvecklande och roligt kan brist på vila och avkoppling leda till försämrade prestationer och stressrelaterade symptom. Ohälsa och utmattningssymptom kan bli följderna i det långa loppet. Många av de som ”gått in i väggen” har ansett sig ha världens roligaste jobb (Norrman, Brandt 2006:187ff).

Arbetsmiljön har betydelse

Arbetsmiljön har betydelse för individernas hälsa. I en organisation med en kultur som uppmuntrar till övertid, kräver stort engagemang och/eller har otydliga krav är riskerna för utbrändhet påtagliga. Saknas även stöd och uppmuntran i form av utbildningar, feedback, avkoppling eller möjlighet till avlastning ökar riskerna ytterligare. Vidare kan individernas

Bilaga 3 – Intervjuinformation till respondenterna

upplevelse av obalans leda till negativ stress (Norrman, Brandt 2006:196f). Men det finns stora möjligheter till att förebygga och förhindra ohälsosam stress genom att fokusera på salutogena (hälsofrämjande) faktorer i verksamheten. Grunder för att uppnå en hälsosam verksamhet är en förståelse för individers behov av balans mellan olika områden i livet, exempelvis individen själv, sociala aspekter och arbetet. De olika delarna i kugghjulet kan vara olika stora och olika betydelsefulla för olika individer beroende på skeden i livet (Norrman, Brandt 2006:199).

Chefen som förebild

Anledningen till att vi inriktar oss på HR-chefer och linjechefer är att medarbetarens handlingsmönster ofta är baserat på chefens agerande. Det blir således viktigt att chefen föregår med ett gott exempel om målet är att skapa en arbetsplats där medarbetarna upplever balans (Norrman, Brandt 2006:208).

Har du några frågor eller funderingar är det bara att kontakta oss, så hör vi av oss så snart som möjligt.

Kontaktuppgifter

Sanna Hagelin tel... mail...

Evelina Carlsson tel... mail...

Bilaga 4 Analysmodell av data

Respondent	Tema	Tolkning	Exempel
R6	Balans	Balans handlar om tre huvuddelar för att välmående ska infinna sig; arbete, familj/vänner och sig själv.	<i>”Sen tror jag att man behöver de tre bitarna, en huvudsysselsättning som blir arbetet och sen relationer om det är familj eller vänner, beroende på var man är i sin livssituation. Men att man liksom får en dos av alltihopa, det tror jag är en god balans i livet”.</i>
R3	Argument för balans	Att satsa på linjechefers balans är viktigt eftersom verksamheten påverkas av hur linjechefen mår.	<i>”Vi försöker tänka helhet. Om inte chefen mår bra mår inte avdelningen bra. Därför är chefen en viktig del som vi lägger krut på”.</i>
R5	Organisation och individ delar på ansvaret för chefers balans	Organisationen ska se till att det finns möjligheter till att skapa balans i verksamheten och vara flexibla gällande insatser. Chefernas ansvar i slutändan för att skapa balans och organisationens framgång är viktigast.	<i>”Men samtidigt är vi arbetsgivare för individer och de är vuxna människor och de måste ta ansvar för sitt liv. Men samtidigt kan vi som organisation stötta och se till att de kan lösa det. Kan vi underlätta så försöker vi, med en flexibel ingång. Men samtidigt måste vi göra vad som är bäst för organisationens framgång”.</i>
R1	Insatser som organisationen har i dagsläget för att gynna linjechefers balans.	Organisationen tillhandhåller teknik för att underlätta för chefer att hinna med privatlivet.	<i>”Idag så finns det alla möjliga tekniska hjälpmedel, till att man faktiskt kan välja. Så våra högsta chefer kan gå och hämta barn på dagis...”.</i>

Bilaga 4 Analysmodell av data

Respondent	Tema	Tolkning	Exempel
R2	Chefens situation	De platta organisationerna har gjort att det administrativa stödet har försvunnit vilket gjort att chefen nu är sin egen sekreterare.	<i>” När man började platta till organisationerna tog man ju bort det administrativa stödet. Man sa att man inte längre behövde alla sekreterare och administratörer, utan det får chefen göra. Och så blev chefen också sin egen sekreterare”.</i>
R5	HR:s roll	HR ska se till individidens och verksamhetens bästa.	<i>”Det ska vara bra för våra anställda men det ska också vara bra för verksamheten, det handlar om balans här också, det är utmaningen”.</i>
R6	HR:s argumentation för personalinsatser	För att få chefer som sitter väldigt långt ifrån kärnverksamheten och bara är intresserade av sitt resultat intresserade av insatsen, bör argumentationen fokusera på resultat.	<i>”Men jag tror att för att få den här chefen som sitter väldigt långt ifrån verksamheten som bara är intresserad av sitt resultat, för att få honom med på tåget så är det väl bättre att fokusera på hans resultat då, för det är ju det som får honom att hoppa på tåget”.</i>
R4	HR-chefernas önskvärda insatser gällande balans mellan arbete och privatliv för linjechefer.	Rätt medarbetare på rätt plats får medarbetare att fugnera bra.	<i>”För att det här ska bli ett självspelande piano, handlar det om att någonstans träffa rätt och att göra det vi brinner för.”</i>