



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för arbetshälsvetenskap och psykologi

---

# Work-life balance inom en högpresterande organisation

Isabel Åkermark  
Hanna Bergquist

2023

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Catherine Sundling  
Bedömande lärare: Linda Langeborg  
Examinator: Mårten Eriksson

---



## **Sammanfattning**

I denna studie undersöks enskilda individers upplevelser av work-life balance som verkar inom en högpresterande organisation. Studien bygger på en kvalitativ metod där datan analyseras genom en induktiv tematisk analys. Efter genomförandet av intervjuerna kunde man sammanställa fyra teman; prestationsbaserad lön, kontroll, ledarskap och arbetskultur. Resultatet visade att samtliga respondenter haft utmaningar att balansera privat- och arbetslivet och att karaktärsdragen bakom en högpresterande organisation upplevs ligga bakom detta. Psykologiska teorier som sedan gick att applicera på resultatet var Karaseks och Theorells krav, kontroll- och stödmodell samt Bakker och Demeroutis jobbkrav- och resursmodell.

Nyckelord: Högpresterande organisation, balans i arbetslivet, krav, kontroll och stödmodellen, Jobbkrav-och resursmodellen

*Title: Work – life balance within a high performing organization*

### **Abstract**

This study examines the work-life balance experiences of individuals working in a high-performance organization. The study is based on a qualitative method where the data is analyzed through an inductive thematic analysis. After conducting the interviews, four themes could be summarized: performance-based pay, control, leadership, and work culture. The results showed that all respondents had challenges in balancing their private and work life and that the characteristics of a high-performance organization are perceived to be behind this. Psychological theories that could then be applied to the results were Karasek and Theorell's demand, control and support model and Bakker and Demerouti's job requirement and resource model.

Key words: High-performing organization, work-life balance, demand-control-support model, Job Demands-Resources model

## **Förord**

Vi vill tacka alla involverade som möjliggjort genomförandet av studien. Tack till organisationen som gladeligen deltog samt de åtta medverkande respondenterna från organisationen som ville bidra med deras upplevelser. Vi vill också lyfta och tacka vår handledare Catherine Sundling som bidragit till ett lyckat och värdefullt samarbete med tydlig kommunikation, kloka insikter och pedagogisk feedback.

Sist men inte minst vill vi tacka Högskolan i Gävle och alla lärare på Personal- och arbetslivsprogrammet som under tre år undervisat värdefull kunskap och bidragit med nya insikter som vi kommer ha med oss i våra framtida arbetskarriärer.

I dagens samhälle är det viktigt att uppnå en hälsosam balans mellan privat- och arbetsliv. De anställdas upplevelse av balansen mellan privat- och arbetsliv benämns work-life balance och är ett återkommande begrepp i arbetssammanhang (Guest, 2002). Utbrändhet är ett exempel på en konsekvens som kan förekomma till följd av utebliven balans mellan privat- och arbetsliv (Kossek, 2016). Vidare kan detta bli en risk för individens hälsa och är därför en viktig aspekt att ta i beaktande på arbetsplatsen (Yee et al., 2020).

### **Högpresterande organisationer**

Vad som definierar en högpresterande organisation kan variera enligt De Waal (2006) och det finns därmed inte en fastställd begreppsbestämning. Däremot menar De Waal (2006) att det finns mer förekommande föreställningar om karaktärsdrag som identifierar en högpresterande organisation. Exempel på detta är att högpresterande organisationer är resultatdrivna ur ett finansiellt perspektiv. Lika så förknippas en sådan organisation med starkt ledarskap samt tillfredsställda anställda som ges möjlighet till mycket medbestämmande. Andra vanligt förekommande karaktärsdrag hos en högpresterande organisation är höga prestationer, belöningssystem och innovation (Khallash och Kruse 2012; De Waal 2006). Organisationer som är högpresterande implementerar olika strategier på arbetsplatsen för de anställda som exempelvis goda utvecklingsmöjligheter, teamwork-baserat arbete och förmånliga löner (Ramsey et al., 2000). Ett begrepp som är vanligt vid beskrivning av högpresterande organisationer är KPI, vilket betyder key performance indicators. Begreppet används som ett mätinstrument för att följa upp och analysera prestationer och därmed kunna sätta mål för både individen och organisationen (Chan & Chan, 2004).

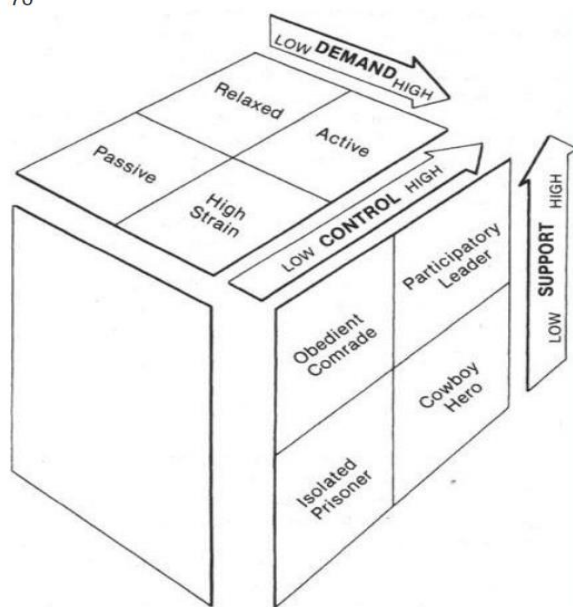
Denna studie genomförs på en högpresterande organisation för att undersöka de anställdas upplevelse av work-life balance och de nämnda definitionerna ovan är därför fundamentala för att den undersökta organisationen betraktas som en högpresterande organisation i denna studie. Flera av ovanstående definitioner av en högpresterande organisation återfinns hos studiens undersökta organisation, en vilja att nå goda finansiella resultat, leverera höga prestationer, belöningssystem och ett starkt ledarskap är även exempel dessa.

## **Begreppet work-life balance och psykologiska teorier**

Begreppets definition började formas under 1900-talets slut då en kvinna vid namn Rosabeth Moss Kanter (1984) kom ut med en bok som lyfte och drev på frågan gällande balansen mellan privat- och arbetsliv. Därefter startade organisationer program för att främja balansen, med fokus på mödrar. Med tiden utvecklades dessa program och idag går det att konstatera att motsvarande program är mer inkluderande och vanligt förekommande på arbetsplatsen (Lockwood, 2003). Vidare menar Lockwood att begreppet work-life balance inte har någon fast definition och kan därmed variera beroende på användaren samt situation. Exempel på detta från en arbetstagares perspektiv kan vara att hinna med både arbetsuppgifter, vara delaktig i arbetskulturen och hinna med privata förpliktelser som vänner och familj. Avgörande för upplevelsen av work-life balance är individens förmåga att hantera de skilda världarna mellan privat- och arbetsliv med tillhörande ansvarsområden och roller för att skapa en fungerande balans (Haar, 2013).

Davis & Tuttle (2017) menar att tidskraven från respektive liv tenderar att framkalla stress hos individen vilket har en negativ påverkan på work-life balance. En obalans mellan privat- och arbetsliv kan också orsaka psykologisk belastning och vilja byta arbetsplats (Brough et al., 2014). Konsekvensen av upplevd work-life balance menar Brough et al. (2014) korrelerar med positiv känsla jämt mot arbetslivstillfredsställelse samt privatlivet. Organisationer som ger rätt förutsättningar till dess anställda för att uppnå work-life balance i kombination med socialt stöd förklaras vara en viktig faktor för den anställdes hälsa. Inställningen gentemot arbetet i kombination med goda förutsättningar från arbetsgivare ses därför påverka organisationens resultat i positiv utsträckning (Jaharuddin & Zainol, 2019).

För att skapa en bättre balans mellan privat- och arbetsliv är det viktigt att organisationer arbetar med strategier som skapar en bättre förståelse för de anställdas egna gränsdragningar mellan arbete och det privata (Kossek, 2016). Dessa strategier handlar om att arbetsgivare ska vara anpassningsbara, flexibla och ha tydlig kommunikation gällande förväntningar i relation till prestation och gränser. Likaså lyfter Kossek att det viktigt att ha en arbetskultur vars fokus ligger mer på prestation än närvarotid samt mångfald inom arbetskraften och att tillhandahålla olika typer av stöd. Exempel på stöd är prestations- och emotionellt stöd (Kossek, 2016). Strategierna som nämns ovan återfinns i Karaseks välkända krav, kontroll och stödmodell (se Figur 1; Karasek & Theorell, 2021).



**Figur 1.** En 3-dimensionell modell som föreslår utfall av den psykosociala arbetsmiljön (Karasek & Theorell, 2021).

Karasek & Theorells (2021) modell beskriver utfallet av kontroll, krav och det sociala stödets samverkan med varandra och dess påverkan på individen. Totalt lyfts åtta olika dimensioner av samspelet av faktorerna jämt emot individen. Alla åtta utfall påverkar individen på skilda sätt, där olika dimensioner kan komma med positiva effekter såsom negativa effekter sett till den psykosociala arbetsmiljön och individens hälsa. Idealet för en hälsosam arbetsmiljö är när individer upplever högt stöd samt känsla av kontroll på arbetsplatsen. I dessa situationen blir således upplevelsen av krav en avgörande faktor huruvida en individ är aktiv eller avslappnad på arbetsplatsen. Oavsett upplevelsen av krav ger högt stöd och känsla av kontroll goda effekter sett till individens välmående. En psykosocial arbetsmiljö med lågt stöd, låg känsla av kontroll och där kraven är höga beskrivs vara den farligaste för individen. Denna dimension beskrivs enligt modellen "isolated prisoner" och kan komma med hälsorisker för individen, exempelvis stress. Karasek och Theorell menar vidare att den skadliga jobbstressen som i många fall är oundviklig är något som endast kan botas genom förändringar i arbetsmiljön och på arbetsplatsen. För att hantera jobbstressen är en första insats att utveckla modeller för den psykosociala arbetsmiljön där krav-, kontroll- och stödmodell förklarar de orsaker som påverkar känslan av stress.



Jobbkraft- och resursmodellen (JD-R-modellen) presenterades av Arnolds Bakker och Evangelina Demerouti med ett syfte att kunna öka anställdas välbefinnande. Modellen är indelad i två kategorier, arbetskrav och arbetsresurser och hur de samverkar med varandra. Arbetskrav syftar till påfrestningar som relaterar till fysiska eller emotionella aspekter för individen i sin arbetsroll. Det kan exempelvis vara arbetsbelastning, stressig arbetsmiljö eller dåliga relationer. Arbetsresurser syftar till fysiska och sociala faktorer som skapar goda förutsättningar för att minska stress och uppnå arbetsrelaterade mål. Det kan exempelvis vara starka arbetsrelationer, möjlighet till utveckling och engagemang. Modellen menar att en känsla av stress och utbrändhet är effekten av höga arbetskrav och låga arbetsresurser. Höga arbetsresurser beskrivs vara främjande för motivation och engagemang på arbetsplatsen (Bakker & Demerouti, 2007).

### **Hot mot work-life balance**

Att uppnå work-life balance är däremot något som beskrivs vara en utmaning i dagens samhälle till följd av ökade förväntningar och förändrade förutsättningar på arbetsplatsen (Haar & Brougham, 2013). Teknologins utveckling är ett exempel på en faktor till svåruppnådd balans, då det är en bidragande faktor till ökad intensitet i arbetet. Människan har tillgång till mer information samt förväntas ge snabbare återkoppling och arbeta mot högre uppsatta mål (Soomro et al., 2018). Utmaningen i att hantera balansen mellan privat- och arbetsliv hos många yrkesverksamma individer beror också på svårigheter att förhålla sig till gränsdragningar mellan privat- och arbetsliv och dess påverkan på relationer till exempelvis, vänner, kollegor och familj (Kossek, 2016). Resultatet av förändringar som skett till följd av digitaliseringen och sättet att arbeta på i dagens samhälle har visat sig komma med både positiva och negativa konsekvenser för individen och work-life balance, där en otydlig gräns mellan privat- och arbetslivet ökar risken för stress och utbrändhet (Yee et al., 2020; Kossek, 2016).

Individer som arbetar inom en högpresterande organisation beskrivs utöver detta ställas inför utmaningar som riskerar att reducera upplevelsen av work-life balance ytterligare. Karaktärsdragen som en högpresterande organisation definieras med, kan påverka upplevelsen av work-life balance negativt. Detta på grund av att arbetet kan tendera att bli en större prioritet än privatlivet vilket kan resultera i utbrändhet. Ett negativt samband vid hantering av balans mellan privat och arbetsliv

konstateras även hos personer som exempelvis har provisionsbaserad lön där förutsättningarna kring work-life balance åsidosätts (Khallash och Kruse, 2012; Heywood, et al., 2010). Provisionsbaserad lön kan därför ligga till grund för en högre känsla av press och stress (White et al., 2003).

## **Syfte**

Syftet med studien är att undersöka upplevelsen av work-life balance bland anställda som har liknande förutsättningar och som arbetar inom en högpresterande organisation.

## **Metod**

Studien genomfördes på en högpresterande organisation för att undersöka och skapa en bättre förståelse för de anställdas upplevelser av work-life balance. För att skapa denna förståelse genomfördes studien via en kvalitativ metod. Den insamlade datan skapade grunden för resultatet som bygger på en induktiv tematisk analys (Braun och Clarke, 2013).

## **Urval och undersökningsgrupp**

Studien genomförs på en högpresterande organisation för att undersöka de anställdas upplevelse av work-life balance, vad som betraktar denna organisation som högpresterande identifieras genom bland annat belöningar, innovation och KPI: er som riktar sig mot starka finansiella resultat (De Waal, 2006). Studiens urval var baserat på respondenter med samma förutsättningar gällande anställning vid den högpresterande organisationen samt förväntan och krav på prestation. Samtliga respondenter var anställda på 100 procent med liknande förutsättningar gällande belöningar. Vid urvalet av deltagare togs inte hänsyn till kön och ålder, detta då variationen inte bedömdes gå emot studiens syfte. Urvalet tog heller inte hänsyn till respondenternas hierarkiska anställningsnivå. Undersökningsgruppen tillhörde åldrarna 24 till 33, varav två var män och de resterande sex var kvinnor. Sammanlagt berörde studien åtta respondenter. Inga krav på utbildning eller annan kompetens har tagits i beaktande.

## **Tillvägagångssätt**

Respondenterna kontaktades fysiskt på arbetsplatsen med en förfrågan om intresse för deltagande. Efter att samtliga tackat ja till deltagandet skickades ett missivbrev ut med information tre dagar innan genomförandet av intervjun. Detta för att respondenterna skulle få möjligheten att läsa igenom syftet och annan relevant information. Utöver vår roll och syftet med studien, innehöll missivbrevet respondenternas riktlinjer för anonymitet samt sekretess och att medverkan är frivillig. Likaså fanns kontaktuppgifter till handledare.

Intervjumallen testades först med en pilotintervju för att säkerställa att frågorna var tillräckligt omfattande för att kunna besvara studiens syfte. Den slutliga intervjumallen som användes var semistrukturerad och innehöll 11 förbestämda frågor som var anpassade efter den högpresterande organisationen samt de anställdas upplevelse av work-life balance. Huvudfrågorna följdes sedan upp med anpassade följdfrågor för att få så beskrivande svar som möjligt och undvika eventuella missförstånd eller annan utebliven information när resultatet skulle sammanställas. Vid intervjutillfället deltog en intervjuare och en respondent. Samtliga intervjuer ägde rum via plattformen Teams enligt respondenternas önskemål och tog mellan 25–35 minuter. Under intervjuerna togs anteckningar i ett gemensamt dokument. Intervjuerna spelades även in och ljudfilerna delades sedan i ett gemensamt dokument för lättare åtkomst. De inspelade intervjuerna raderades direkt efter bearbetning av materialet.

## **Dataanalys**

Då studiens syfte var att skapa en djupare förståelse gällande anställdas uppfattningar av work-life balance inom den högpresterande organisationen var respondenternas upplevelser samt hur de beskriver dem mycket viktiga. Därför analyserades det inhämtade materialet genom en induktiv tematisk analys enligt Braun och Clarke (2013), där det insamlade materialet användes för att skapa teman som analyserades och tolkades för att skapa förståelse. Nästa steg i dataanalysen var att noga lyssna igenom inspelningarna av intervjuerna. I samband med detta transkriberades alla intervjuer. Detta för att skapa en övergripande och tydlig bild av respondenternas upplevelser som delgetts. Därefter plockades vanligt förekommande ord och uttalanden ut till nyckelord. Dessa nyckelord ligger till grund för skapandet av studiens fyra teman. De teman som analyserades och diskuterades fram valdes då de berörde centrala faktorer gällande

respondenternas upplevelser av work-life balance vid den högpresterande organisationen, dessa redovisas i resultatdelen.

### **Forskningsetiska överväganden**

Studien följer de etiska ställningstaganden som regleras av Vetenskapsrådet (Vetenskapsrådet, 2017). Dessa innefattar; informationskravet som innebär att respondenterna skall ha fått information innan deltagandet om forskarens roll och vad det innebär för respondenten själv att vara med i denna studie. Samtyckeskravet är det andra etiska ställningstagandet som innebär att respondenten själv ska få bestämma över sin medverkan. Konfidentialitetskravet är det tredje ställningstagandet som handlar om att uppgifterna om respondenten ska behandlas med sekretess. Till sist benämns nyttjandekravet som reglerar att informationen om respondenten endast får nyttjas till denna studie. Dessa krav har informerats genom missivbrevet som skickades ut till samtliga respondenter innan genomförandet av intervjuerna.

## **Resultat**

Resultaten av de genomförda intervjuerna tyder på att flera aspekter är avgörande för upplevelsen av work-life balance vid den undersökta organisationen. Dessa aspekter som plockats ut i nyckelord har sammanställts i fyra teman; prestationsbaserad lön, kontroll, ledarskap och arbetskultur.

### **Prestationsbaserad lön**

Respondenterna beskrev i intervjuerna att det är en inre stress samtidigt som det är en drivkraft och motivation att ha en prestationsbaserad lön. Däremot upplevs drivkrafterna så pass starka att det riskerar att förstöra balansen mellan privat och arbetsliv.

Organisationen har högpresterande mål som mäts genom key performance indicators (KPI). Intervjupersonerna beskrev på olika sätt hur de påverkas av att de har en provisionsbaserad lön och att detta är en faktor som driver dem att inte släppa arbetet helt och hållet:

På ett sätt påverkar våra KPI: er oss eftersom den är direkt kopplad till vår lön och det handlar ju om en konsult är sjuk och vi inte har en ersättare så påverkar det direkt min lön. Så det är inte så positivt för om man råkar se ett sådant mejl på helgen om de inte hittat en ersättare så tänker man ah men kul (Respondent 4).

Uppfattningen av respondentens svar var att work-life balance påverkades negativt när hen under sin lediga tid blev informerad om arbetsrelaterade situationer, som hade en direkt påverkan på lönen. Detta uppfattas som att respondenten gör ett övertramp på sin privata tid då denne lägger negativ energi på utfallet av arbetssituationen i relation till minskad lön.

Påverkar att man har provisionsbaserad lön. Om jag vet att om jag tillsätter en till så kommer jag ha 1000 kr till i lön. När allt ligger i lönen och man är en tävlingsmänniska och gillar att tjäna pengar och sen att spendera pengar på utemat (Respondent 8).

Provisionsdelen kan jag uppleva stressig ibland, möjlighet att påverka, låg grundlön och jobbar för att upprätthålla en bra inkomst. Så går det sämre så stressar det ju, speciellt om man är en person som drivs av KPI:er (Respondent 5).

Respondenterna ovan tolkas mena att den provisionsbaserade lönen påverkar deras upplevelse av work-life balance. Detta då respondenterna lyfter att de vill upprätthålla en högre inkomst för att undvika stress som således tolkas vara en drivkraft till att arbeta mer som därmed kan tolkas leda till arbete som överskrider in på privatlivet.

## **Kontroll**

Den upplevda känslan av kontroll ses ha betydelse för hanteringen av att kunna balansera privat- och arbetslivet. Hur respondenterna beskrev känslan av kontroll var varierande men i slutändan var det samma typ av kontroll som respondenterna upplevt, det vill säga kontrollen över ens eget arbete. Efter att en av respondenterna fått frågan hur hen upplever sin work-life balance beskriver respondenten följande:

Jag trodde att ... det jobb jag gjorde var på liv och död, att det var otroligt viktigt att jag var uppkopplad och tillgänglig för mina kunder, mina konsulter och mina kandidater. Och ... det gick i många fall ut över privatlivet, jag kunde aldrig styra min egen tid. Men under mitt sista år insåg jag att vad spelar det för roll? Det handlar inte om att jag inte brydde mig om jobbet utan mer att jag satte egna regler och ramar för mig själv, sista 1,5 året började med nya rutiner där jag till exempel kom in klockan 7 varje dag så då fick jag en timme ostörd tid, då kunde jag också gå klockan 17 (Respondent 8).

Respondenten menar att en känsla av kontroll växt fram genom åren inom organisationen och att hen genom detta har ändrat sin attityd till arbete och arbetsbelastningen. Samma person beskriver vidare att hen genom hög kontroll i arbetet kunnat hitta egna strukturer för att bäst kunna uppnå work-life balance:

Jag tog äganderätt över min tid även om jag jobbade två timmar övertid, men jag hade då satt höga krav på mig själv. Visste ändå att jag låg plus tio timmar. Då kunde jag i stället gå och ta ut friskvård en halvdag eller ta en ledig dag. Jag anser att det är skillnad på reaktiv övertid i det långa loppet och hittade en struktur som fungerade för mig (Respondent 8).

En annan av respondenterna upplevde inte att hen upplevde work-life balance för tillfället då organisationskulturen sätter väldigt höga krav på medarbetarna, vilket leder till bristande kontroll över sin arbetstid. Respondenten delade också med sig av känslor vid de få tillfällen då hen upplevt en hälsosam balans mellan privat och arbetsliv:

När jag känner kontroll över min arbetsdag, är ute på fysiska möten med kunder och när jag efteråt kan sätta mig på ett café och förbereda mig och jag känner att nu är det jag som har kontroll över min tid och min dag, och jag gör helt rätt saker och att jag gör det på mitt sätt. Då känner jag att det är påtagligt, det är lyxigt (Respondent 3).

Efter detta svar fick respondenten en följdfråga om vilken känsla som hen kände vid dessa tillfällen:

Då tankar jag på med energi, eh... och motivation, och känner mig mycket mer i kontroll och är stolt (Respondent 3).

En av respondenterna berättar om en situation då work-life balance inte var påtaglig i arbetslivet och vad denna känsla orsakas av:

De få tillfällen då jag upplever att work-life balance inte håller är de situationer då jag inte har kontroll, eh... För det innebär för mig att jag inte kan släppa jobbet och det ligger och maler i huvudet hela tiden, ända fram till att jag går och lägger mig och sen vaknar på natten och tänker just det ... det där ... (Respondent 4).

## Ledarskap

Resultaten tydliggör att olika typer av ledarskap har en positiv kontra negativ påverkan på de anställdas upplevelse av balansen mellan privat- och arbetsliv. Respondenter som beskrev att de får god stöttning från chefen, där chefen också uppmanar till att gå hem tidigare vid behov, ta ut friskvården och liknande, är de anställda som menar på att de har en god balans mellan privat- och arbetsliv:

Sen så upplever jag också att... Jag har alltid på (företagets namn) haft väldigt stöttande chefer som också uppmanar till work-life balance. Är jag trött någon dag, då ska jag gå hem tidigare (Respondent 5).

En chef som låter en bestämma över sin egen situation. Till exempel om en kollega vill ha mindre att göra så ska den få rätt förutsättningar för det, och tvärtom (Respondent 8).

Sen tycker jag det är bra att min chef kommer och checkar läget ibland. Hen brukar fråga hur stressnivån är mellan 1–10 och ställer sedan frågan: vad behöver du för att sänka din stressnivå just nu? (. . .) Får lite avlastning, ibland finns ångestpuckar som man kan få ventileras med någon, chefen är bäst att ventileras med då och kan hjälpa till att lösa (Respondent 2).

Respondenter som upplever en mindre upplevd känsla av work-life balance vid organisationen beskrev däremot ledarskapet på ett annat vis:

Jag skulle förbereda inför kundevent på kvällen, frågade min chef, eftersom jag behövde preppa inför detta, om jag kunde plocka bort timmar i det systemet som vi mäter hur många möten jag springer på, och han sa: absolut för den här gången, men i framtiden förväntas du göra de förberedelserna utanför arbetstid (Respondent 4).

Ledarskapet hade kunnat vara bättre, ämnet work-life balance rent generellt lyfts inte på samma sätt, här ska du bara klara av dina KPI: er, allt annat är sekundärt... Deras vägledning påverkar dig negativt, du känner press och stress i stället. Man känner sig misslyckad när de bara lyfter det som ska förbättras, inte det som är bra, utan bara saker man ska göra bättre... Anser någon att du inte är tillräckligt bra så tar du åt dig och vill leverera. Då jobbar du hårdare och det påverkar ditt work-life balance, humör och så vidare (Respondent 7).

## Arbetskultur

Många respondenter tog upp faktorer som påverkade work-life balance kopplat till organisationens *arbetskultur*. En stor majoritet beskrev att organisationen har en arbetskultur som upplevs mycket ambitiös. Tävlingar, topplistor, prestationer och de sociala förväntningarna är ord som används när respondenterna pratar om deras upplevelse till work-life balance. Organisationens kultur beskrivs även omfatta en medvetenhet gällande work-life balance. Respondenterna exemplifierar detta genom att lyfta faktorer som bra friskvård och flexibilitet. Arbetskulturen förklaras således vara både en anledning till positivt likväl negativ upplevelse av work-life balance bland organisationens anställda. Exempel på hur organisationens arbetskultur kan ha en negativ påverkan på work-life balance citeras nedan:

Vi har ju en väldigt, så här prestationskultur, om man ska säga så. Och det skapar ju, att vi rekryterar mycket folk som är ambitiösa och liksom driva och så, och det skapar en gruppdynamik där alla vill prestera väldigt, väldigt högt. Och det tror jag kanske bidrar till att det blir lite svårare kombinerat med andra faktorer som att, eh, ja man kanske inte riktigt är där i sitt självledarskap och så, och då tror jag det blir svårt och tufft. Så ja, det är absolut något som ligger lite på organisationen, men vet inte hur man ska kunna göra det annorlunda (Respondent 1).

Ja, jag tror många känner en press att prestera och leverera, vi mäts på allt och det går att se allt vi gör. För att ligga högst upp i fas och så, så offerar man sin work-life balance (Respondent 2).

Klarar jag mig får jag bonus, leads till nya affärer, uppmärksamhet på kontoret. Klarar jag dom inte så blir man utanför och ifrågasatt och work-life balance påverkas ju av det. Det finns liksom en social press att, hinner du inte med under arbetstid så ska du inte gå hem. Muntligt fick jag höra det till mig (Respondent 6).

Sett från ett annat perspektiv menar även respondenter att arbetskulturen ligger till grund för positiv känsla av work-life balance:

Så som organisationen jobbar med det möjliggör mycket med friskvården, bra bidrag. Det är allmänt känt att man chill jobbar på fredagar efter 16. Går man till tandläkaren så kan man göra det utan att folk frågar (Respondent 3).



## Diskussion

### Resultatdiskussion

Syftet med studien var att undersöka de anställdas upplevelse av work-life balance inom den högpresterande organisationen. Efter transkribering av intervjuer har vi kunnat plocka ut nyckelord utifrån vad som framkommit under intervjuerna och sedan kunnat identifiera fyra teman; provisionsbaserad lön, kontroll, ledarskap och arbetskultur. Dessa teman ligger till grund för att skapa en god förståelse för de anställdas upplevda känsla av work-life balance.

Vad vi kan konstatera från resultatet är att provisionsbaserad lön var en faktor som tolkades framkalla en känsla av stress hos de anställda då de kan öka lönen genom att arbeta mer. Några av respondenterna såg det som en drivkraft i arbetet, men menade också att lönemodellen var något som låg till grund för att work-life balance åsidosätts. Det kan därför tolkas att work-life balance åsidosätts till följd av att respondenterna prioriterar att arbeta mer för att öka lönen. Att respondenterna menade att den provisionsbaserade lönen var en anledning till minskad upplevelse av work-life balance och känsla av stress är något som tidigare forskning också kommit fram till. Utfallet av den provisionsbaserade lörens upplevda påverkan av work-life balance kan därför kopplas till Khallash och Kruse (2012) som menar att det finns risker med förmåner som en högpresterande organisation erbjuder sina anställda, vilket kan leda till negativa hälsoeffekter i form av utbrändhet. Detta då work-life balance åsidosätts på grund av att arbetet prioriteras högre än privatlivet. Dessa negativa hälsoeffekter bekräftas av andra forskningsstudier då provisionsbaserad lön har kopplats till att work-life balance åsidosätts som leder till en känsla av upplevd stress och press hos de anställda (Heywood, et al., 2010; White et al., 2003).

Känslan av kontroll har enligt respondenterna skapat goda förutsättningar för att uppleva work-life balance. Tillfällen när respondenterna haft bristande upplevelse av work-life balance är situationer med höga krav från organisationen och när arbetsbelastningen inte varit hanterbar, som resulterat i bristande kontroll på sitt arbete. Några av de som deltagit i studien har även upplevt att kontrollen vuxit fram under tiden som man arbetat inom organisationen. Med tiden har de anställda fått mer kontroll på arbetet och känner en trygghet i att kunna tacka nej till arbeten som man inte har utrymme att hantera. Respondenterna beskriver även kontrollen som ett sätt att kunna bestämma över sin egen situation och möjligheten att lägga upp sitt arbete på det sätt

som man själv föredrar. Känslan av stress upplevs hanterbar så länge upplevd känsla av kontroll sträcker sig över arbetet. Kontroll tolkas därför vara en viktig förutsättning för att respondenterna ska främja upplevelsen av work-life balance.

Karasek och Theorells (2021) krav, kontroll och stödmodell är lämplig att koppla till resultatet som visar på att höga krav från yttre faktorer resulterar i låg grad av kontroll. För att organisationen vi har studerat ska få sina anställda att kunna få en mer stabil balans mellan privat- och arbetsliv kan krav, kontroll och stödmodellen tänkas vara en bra utgångspunkt för att kunna utveckla goda förutsättningar på arbetsplatsen.

Arbetskraven som respondenterna förklarar ligga till grund för bristande kontroll går att koppla till jobbkrav- och resursmodellen som syftar till att öka de anställdas välbefinnande. Detta genom att titta på hur arbetskraven och arbetsresurserna samverkar (Bakker & Demerouti, 2007). Respondenterna till studien upplever att arbetskraven minskat i linje med att kontrollen vuxit fram och därmed kan det tänkas att arbetsresurserna har ökat. Exempelvis att respondenterna fått rätt förutsättningar för att utföra sitt arbete eller uppnå sina mål.

En arbetsplats där kraven är höga och kontrollen låg har en negativ påverkan på work-life balance och kommer med en ökad risk för upplevd stress (Chiang et al., 2010). Den psykosociala arbetsmiljön kopplat till krav och kontroll är därför viktiga påverkningsfaktorer för individens upplevelse och välmående (Nordenmark et al., 2012). Med detta sagt upplevs det tydligt att majoriteten av de som intervjuats till denna studie behöver en lägre nivå av krav från arbetet för att öka kontrollen över sin arbetssituation. Vilket kan tänkas öka upplevelsen av balansen mellan privat- och arbetsliv.

Temat ledarskap kan kopplas till stöd då respondenterna lyfte ledarskap ur ett perspektiv där stöd var centralt och beskrevs påverka respondenternas upplevelser av work-life balance. Det går att konstatera att deltagarna som upplevde en känsla av work-life balance beskrev en positiv bild av ledarskapet, där chefen stöttade och uppmanade till en bra balans mellan privat- och arbetsliv. De individer som däremot menar på utebliven upplevelse av work-life balance beskriver en negativ bild av chefens ledarskap. Dessa respondenter menar att chefen inte gav stöd som kan kopplas till främjandet av work-life balance. Likaså lyfts ledarskapet även sakna allmän bekräftelse och annan uppmuntran gentemot dessa respondenter. Detta är något som respondenterna upplever ha negativ påverkan på deras psykiska välmående. Ett ledarskap som visar på

stöttande egenskaper kan därmed tänkas vara en mycket viktig förutsättning till att upplevelsen av work-life balance existerar.

Jaharuddin och Zainol (2019) menar att det sociala stödet på arbetsplatsen är en viktig förutsättning för att work-life balance ska föreligga. Kossek (2016) lyfter också att flera olika typer av stöd kan existera. Oavsett om det är ett emotionellt stöd eller ett stöd som är mer prestationsorienterat är det av betydande vikt för att skapa bättre förutsättningar och bibehålla en god balans mellan privat- och arbetsliv. Vidare menar Karasek & Theorell (2021) att faktorn stöd är den mest centrala delen för att individer ska känna tillfredsställelse på arbetsplatsen. Nivån av stöd kan även korrelera med upplevd psykologisk belastning hos individen, där ett högt stöd har en positiv påverkan på den psykiska hälsan. Detta är även något som Karasek och Theorell (2021) tar upp som en central faktor i krav, kontroll och stödmodellen.

Temat ledarskap kan ses som komponenten arbetsresurs enligt jobbkrav-och resursmodellen. Det går att applicera respondenternas upplevelse av uppskattat ledarskap till ökad känsla av work-life balance. Respondenterna lyfter att ett bra ledarskap med en tillgänglig chef som stöttar i syfte att nå sina mål ger goda förutsättningar för att arbetskraven upplevs lägre och hanterbara. De respondenter som upplever bristande ledarskap, resursfaktorn enligt modellen, var de som framförde att arbetskraven leder till bristande work-life balance. Detta går i linje med modellen som menar att höga arbetsresurser, i detta fall ledarskap, beskrivs vara främjande för motivation och engagemang på arbetsplatsen och minskar risken med höga arbetskrav (Bakker & Demerouti, 2007).

Tidigare forskning och teorier kan därför tolkas gå i linje med resultatet. Detta då resultatet skildrar upplevelsen av work-life balance beroende på ledarskapets utformning kopplat till stöd. Nivån av stöd beskrivs således vara en avgörande faktor för att skapa en god balans mellan privat- och arbetslivet och avgörande för den psykiska hälsan. Det blir således viktigt att se över ledarskapet på organisationen och fånga upp de individer som uttryckt en obalans mellan privat- och arbetslivet för att minska risker för psykisk ohälsa och dess konsekvenser.

Den arbetskultur som beskrivs föreligga hos organisationen förklaras vara en faktor som påverkar de anställdas upplevelse av work-life balance, både i positiv och negativ bemärkelse. Resultatet visar på att organisationen har en kultur som beskrivs ambitiös där höga prestationer, sociala förväntningar och liknande ligger till grund för detta. Denna typ av organisationskultur är något som identifierar en högpresterande

organisation enligt De Waal (2006). Att det finns en social press på att leverera höga prestationer och andra höga förväntningar går även att koppla till det som Haar och Brouham (2013) menar är en av de större utmaningarna för att uppnå work-life balance i dagens samhälle. Detta är något som därför även kan förväntas bli extra påtagligt i den högpresterande organisationen där höga prestationer är en central del av organisationskulturen enligt respondenterna. Att uppnå work-life balance kan därför tänkas bli svårare att uppnå till följd av detta. Likväl visar resultatet att upplevelsen av work-life balance riskerade att försämrats till följd av den arbetskultur som föreligger. Utöver detta finns en annan del av arbetskulturen som inte lyfter prestationer, höga mål och andra sociala förväntningar kopplat till resultat. En arbetskultur som beskrivs mer avslappnad, där man snarare besitter frihet och tillit i arbetet i form av att styra sin tid, där fokus på prestationer inte ligger i fokus.

Arbetskulturen kan också kopplas till krav, kontroll och stödmodellen (Karasek & Theorell, 2021). Detta då de sociala förväntningarna om att prestera högt och jobba mot högt uppsatta mål kan kopplas till kravkomponenten i modellen. Det finns alltså en press att leverera inom arbetskulturen som kan liknas med en variant av kravsättning och som har negativ påverkan på work-life balance. Att känslan av höga krav har en negativ påverkan på upplevelsen av balansen mellan privat- och arbetslivet kan enligt krav, kontroll och stödmodellen beror på utebliven kontroll. Detta samband bekräftas även av annan forskning som visar att höga krav på arbetsplatsen kommer med negativa konsekvenser på work-life balance när känslan av kontroll är låg (Chiang et al., 2010).

Vi kan även under detta tema se att arbetskulturen blir en bidragande faktor till arbetskrav i jobbkrav- och resursmodellen (Bakker & Demerouti, 2007). Detta då fokus främst ligger på att prestera och leverera höga resultat, vilket upplevdes bli på bekostnad av de arbetsresurser som respondenterna upplevs behöva för att kunna hantera balansen mellan privat- och arbetsliv.

### **Sammanfattning av resultat**

Att ta hänsyn till vid beaktande av upplevd work-life balance bland respondenterna är att de inte innehar samma roll inom den högpresterande organisationen. Att respondenterna hade varierande arbetsuppgifter kan tänkas innebära olika krav på prestation. Vad vi däremot kan konstatera var att de som hade samma roll inom organisationer hade ungefär samma upplevelser kring work-life balance och betydelsen av arbetsgivarens stöd i detta. En annan aspekt som också berörde samtliga

respondenter i studien var den provisionsbaserade lönen som upplevs påverka i både negativ och positiv utsträckning. Bortsett från att vi kan tyda att respondenterna delar uppfattning kring upplevelsen av work-life balance finns även tydliga skiljaktigheter gällande vissa aspekter i till exempel upplevelser. Exempel är att de har delade åsikter till att det är en fördel att kunna arbeta mer för att höja sin lön men att det också utgör en stressfaktor. Där vi kan se största skillnaden mellan respondenterna är i fråga om kontroll och stöd i arbetet.

Det går att konstatera efter studiens genomförande att många faktorer som tidigare forskning lyfter som utmaningar för att uppnå work-life balance på en arbetsplats (Soomro et al., 2018), är således faktorer som respondenterna i denna studie också belyser. De förmåner som den högpresterande organisationen erbjuder sina anställda beskrivs enligt respondenterna ha både positiva och negativa utfall beroende på vilka förutsättningar som föreligger kopplat till studiens teman; provisionsbaserad lön, kontroll, ledarskap och arbetskultur. Det går även att se mönster mellan Karaseks krav, kontroll och stödmodell och de anställdas upplevelse av work-life balance, där modellens tre dimensioner är centrala påverkningsfaktorer för upplevelsen. Vi ser att modellen tar upp aspekter som är av hög betydelse för upplevelsen av work-life balance bland de anställda, då den ligger till grund för de orsaker som påverkar känslan av stress. Modellen menar att kraven som man får från yttre faktorer i relation till den kontroll man själv upplever ha över sitt arbete och det stöd som man får av sin arbetsgivare, har en direkt påverkan på stressupplevelser (Karasek & Theorell, 2021). Lika så tolkas det finnas kopplingar mellan vad som är avgörande för respondenternas upplevelse av work-life balance i relation till JD-R-modellen. Detta då faktorer som faller inom arbetskrav i samverkan med nivån av förutsättningar av arbetsresurser upplevs avgörande för känslan av work-life balance (Bakker & Demerouti, 2007).

Vad vi kan konstatera efter bearbetning av resultatet är att organisationens arbetskultur och att det är en högpresterande organisation har en direkt påverkan på de anställda, både i positiv och negativ utsträckning. De anställda blir motiverade och tävlingsinriktade samtidigt som det ökar på stressnivån.

### **Metoddiskussion**

Studien berör endast de utvalda åtta representanternas upplevelser, därför är upplevelserna som redovisas i resultatet inte generellt för hela organisationen, detta bör

tas upp i fråga om studiens grad av reliabilitet. Studien har medfört hög validitet på så sätt att vi kunnat få ut relevant information av respondenterna som besvarade studiens syfte, detta baserat på en välarbetad och för studien betydelsefull intervjumall.

Intervjumallen ligger även till grund för den främsta styrkan med studien, nämligen mättnaden som man kunde uppnå efter genomförandet av intervjuerna.

Då vi i denna studie riktat in oss på subjektiva upplevelser gällande work-life balance var det mest lämpat med en kvalitativ studie. Detta för att uppnå en mer detaljerad och fyllig datainsamling. Gällande studiens datainsamling hade det varit fördelaktigt med fler pilotintervjuer innan intervjutillfällena med respondenterna, för att öka möjligheten att öva på intervjutekniken samt få en bättre uppfattning för rimlig längd för intervjun. Vid bokning av intervjuer avsattes inte tillräckligt med tid från kandidaterna, då vi underskattade intervjuns längd. Under de första intervjutillfällena upplevdes tiden något begränsad för att skapa en djupgående förståelse för respondenternas upplevelser. Intervjutekniken utvecklades däremot under datainsamlingens gång och över tid upplevdes tiden för intervjutillfällena tillräcklig. Detta är något som därmed också kan tänkas påverka resultatet.

Vid datainsamling beslutades att endast en av författarna till denna studie skulle delta under intervjutillfället, därav delades intervjutillfällena upp på båda författarna för att effektivisera datainsamlingen. Samtliga intervjuer spelades in för att underlätta vid transkribering. Vid transkriberingen deltog båda författarna för att få möjlighet att själva få lyssna igenom sina egna intervjuer men även få god inblick i de intervjuer där man själv inte deltog. Att intervjuerna genomfördes via plattformen Teams var fördelaktigt och flexibelt då det blev enklare att boka in intervjutillfällen som passade både respondent och författare. Det uppstod inga tekniska problem gällande uppkoppling vilket gjorde att intervjutillfällena kunde hålla sin avsatta tid utan problem. Nackdelen med att intervjuerna genomfördes via teams är däremot att kroppsspråk inte kan uppfattas på samma sätt som vid en fysisk intervju.

Faktum att respondenterna hade olika roller inom organisationen kan vara något som gjort att ovidkommande variabler påverkat resultatet. Så som olika chefer och därmed olika typer av stöd. Det kan handla om att någon haft en dålig dag vid intervjutillfället, varit stressad eller allmänt missnöjd över stödet från sin chef under den perioden då intervjuerna genomfördes.

## **Framtida forskning**

Vad som är intressant att forska vidare i efter detta är vad det är för anledningar bakom dessa skillnader i upplevelser. Tänkbara aspekter till dessa skillnader skulle eventuellt kunna vara anställningens längd, olika chefer eller olika krav på sig själv. Vad som också hade varit intressant för vidare forskning inom området är hur hanterlig balansen mellan privat- och arbetslivet blir i linje med digitaliseringens utveckling och vilka psykiska och fysiska hälsoeffekter den medför. Vad som även kan vara ett område att forska vidare i är om det finns mindre riskfulla strategier och förmåner som högpresterande organisationer kan implementera. Detta för att främja work-life balance. Som ett utvecklingsområde till den undersökta organisationen kan vi sammanställa utifrån respondenternas upplevelser att socialt stöd är något som är av högsta betydelse, i form av tillit, kontroll och utrymme för medbestämmande.

## Referenser

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research* (1 uppl). Sage.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744 <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Chan, A. P., & Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*. <https://doi.org/10.1108/14635770410532624>
- Chiang, F. F., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.005> <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.005>
- Davis, S.N., & Tuttle, J.D. (2017). Context, opportunity, and demands: Satisfaction with work-life balance in 26 countries. *Journal of Comparative Family Studies*, 48 (4), 329-348. <https://doi.org/10.3138/jcfs.48.4.329>
- De Waal, A. A. (2006). The characteristics of a high performance organisation. Available at SSRN 931873 <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.931873>
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>



Haar, J., & Brougham, D. (2022). Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 784-807

<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751238>

Heywood, J. S., Siebert, W. S., & Wei, X. (2010). Work–life balance: promises made and promises kept. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1976-1995. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505098>

Jaharuddin, N. S., & Zainol, L.N.(2019) The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, Vol. 13: Nr 1, artikel 7. <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>

Kanter, R. M. (1984). *Change masters*. Simon and schuster.

Khallash, S., & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44(7), 678-686. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.04.007>

Karasek, R., & Theorell. T. (2021) *Healthy works: Stress productivity, and the reconstruction of working life*. Basic books.

Kossek, E. E. (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational dynamics*, 45(3), 258-270. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.010>

Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions, SHRM Research, USA*, 2(10).

Nordenmark, M., Vinberg, S., & Strandh, M. (2012). Job control and demands, work-life balance and wellbeing among self-employed men and women in Europe. *Vulnerable Groups & Inclusion*, 3(1). <https://doi.org/10.3402/vgi.v3i0.18896>

- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of industrial relations*, 38(4), 501-531 <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129-146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet Stockholm  
[God forskningssed - Vetenskapsrådet](#)
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). 'High-performance' management practices, working hours and work-life balance. *British journal of industrial Relations*, 41(2), 175-195. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00268>
- Yee, R. W., Miquel-Romero, M. J., & Cruz-Ros, S. (2020). Work-life management for workforce maintenance: A qualitative comparative study. *Journal of Business Research*, 121, 329-337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.029>



