



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbets- och folkhälsovetenskap

Första linjens chefers erfarenheter av arbetet med den psykosociala arbetsmiljön

- en kvalitativ studie i en universitetsmiljö

Cecilia Edling

2018

Examensarbete, avancerad nivå (masterexamen), 30 hp
Arbetshälsovetenskap
Masterprogram i arbetshälsovetenskap
Examensarbete i arbetshälsovetenskap

Handledare: Sven Svensson
Examinator: Johan Larsson

Abstract

Author: Cecilia Edling

Title: First line managers' experiences of work with the psychosocial work environment - a qualitative study in a university environment.

Course: Master thesis of the main area work and health

University: University of Gävle, Sweden

Aim: Explore and describe experiences first line managers at universities and colleges have of working with the psychosocial work environment.

Background: Problems with the psychosocial work environment are growing and is a diffuse area that can be difficult to know how to handle. First line managers have an important role by being a link between higher managers and subordinate employees, but it can also be a complex and difficult role.

Metod: Qualitative method with qualitative content analysis.

Result: Experiences are that conflicts are difficult to handle and that clarity in the role is affected by the organization of responsibility. The psychosocial work environment is perceived as difficult to work with and structural factors create stress for employees and difficulties for managers to handle.

Conclusion: Many of the experiences, and which first line managers experience affects their work with the psychosocial work environment, are specific for universities and colleges.

Keywords: psychosocial work environment, first line managers, university and college

Sammanfattning

Författare: Cecilia Edling

Titel på uppsatsen: Första linjens chefers erfarenheter av arbetet med den psykosociala arbetsmiljön – en kvalitativ studie i en universitetsmiljö

Kurs: Examensarbete i arbetshälsovetenskap, masternivå

Lärosäte: Högskolan i Gävle

Problemformulering: Problem med den psykosociala arbetsmiljön växer och det är ett diffust område som kan vara svårt att veta hur man ska hantera som chef. Första linjens chef har en viktig roll genom att vara en länk mellan högre chefer och underställda medarbetare men det kan också vara en komplex och svår roll. Första linjens chefer vid universitet och högskolor arbetar i en speciell kontext och i mindre utsträckning med ett närvarande ledarskap jämfört med första linjens chefer inom andra verksamhetsområden. Forskningen visar att det behövs mer kunskap kring chefens roll och vilket stöd chefer behöver i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön

Syfte: Att undersöka och beskriva de erfarenheter som första linjens chefer vid universitet och högskola har av att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön.

Metod: Kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Data har analyserats med kvalitativ innehållsanalys.

Resultat: Erfarenheter som första linjens chefer vid universitetet har från sitt arbete med den psykosociala arbetsmiljön visar att cheferna har erfarenheter av olika typer av konflikter som är svåra och frustrerande att hantera och ofta beror på faktorer i universitetsmiljön. Tydlighet i rollen som chef påverkas av universitetets organisering av ansvar för och arbetet med den psykosociala arbetsmiljön, och den psykosociala arbetsmiljön upplevs som mer svår och diffus än den fysiska arbetsmiljön. Stöd i rollen som första linjens chef anses som viktigt och generellt som bra men påverkas till viss del av högre chefs tidsbegränsade uppdrag. Strukturella faktorer i universitetsmiljön med höga krav på prestation och tidspress skapar stress hos medarbetare och svårigheter för chefer att hantera problemen.

Slutsats: Slutsatsen är att många av de erfarenheter som första linjens chefer har i denna studie, och som de upplever påverkar deras arbete med den psykosociala arbetsmiljön, är speciella för universitet och högskolor.

Nyckelord: psykosocial arbetsmiljö, första linjens chefer, universitet och högskola

Förord

Jag skulle vilja rikta ett stort tack till de informanter som ställt upp och delat med sig av sina erfarenheter. Jag skulle även vilja tacka min handledare Sven Svensson för tips och råd vid skrivandet och genomförandet av examensarbetet. Tack till min familj som har stöttat mig och låtit mig ta av deras tid för att slutföra arbetet och tack till Linda Magnusson som har läst arbetet och kommenterat vilket har varit till stor hjälp.

Cecilia Edling

Innehållsförteckning

Bakgrund.....	1
Psykosocial arbetsmiljö	1
Arbetsgivarens roll för den psykosociala arbetsmiljön	2
Chefers roll för psykisk hälsa.....	2
Chefer på olika nivåer.....	3
Stöd i arbetsmiljöarbetet för första linjens chefer	4
Rollkonflikter och rolltydlighet.....	4
Första linjens chefer inom universitet och högskolor.....	4
Problemformulering och kunskapsluckor	6
Syfte och frågeställning	6
Syfte.....	6
Frågeställning	6
Metod.....	7
Litteraturoversikt	7
Design	8
Urval	9
Datainsamling.....	9
Analys.....	11
Etiska överväganden.....	12
Resultat	12
Konflikter är svåra och frustrerande att hantera och beror ofta på faktorer i universitetsmiljön.	13
Tydlighet i rollen som FLM påverkas av universitetets organisering av ansvar för och arbete med den psykosociala arbetsmiljön.....	17
Den psykosociala arbetsmiljön upplevs ofta som mer svår och diffus än den fysiska arbetsmiljön.....	19
Stöd i rollen som FLM anses viktigt och generellt som bra men påverkas av högre chefs tidsbegränsade uppdrag.....	19
Strukturella faktorer i universitetsmiljön med höga krav på prestation och tidspress skapar stress hos medarbetare och svårigheter för chefer att hantera problemen.	22
Diskussion.....	23
Resultatdiskussion	23
Metoddiskussion.....	29
Slutsats	30
Referenser	31
Bilagor	
Bilaga 1	
Bilaga 2	
Bilaga 3	
Bilaga 4	
Bilaga 5	
Bilaga 6	
Bilaga 7	
Bilaga 8	
Bilaga 9	
Bilaga 10	

Bakgrund

Psykosocial arbetsmiljö

Hälsa är definierat av WHO (1) som ett tillstånd av fullkomligt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande, inte endast frånvaro av sjukdom. En hälsosam arbetsplats beskrivs som en arbetsplats där kraven på medarbetare är anpassade efter deras förmågor och resurser, vilken möjlighet till kontroll de har i arbetet och det stöd de får från människor runt omkring dem. Arbetsmiljön ska alltså inte bara vara fri från skadliga förhållanden utan även vara en hälsofrämjande arbetsplats (1). Detta är en definition av bra psykosocial arbetsmiljö som kommer att användas i den här studien. WHO menar att arbete är bra för den psykiska hälsan men att en dålig arbetsmiljö kan leda till fysiska och psykiska hälsoproblem. Om man misslyckas att förebygga, upptäcka och behandla psykiska problem på arbetet kan det ha en negativ påverkan för arbetsgivare, anställda och deras familjer samt samhället i stort (2, 3). Det finns ingen klar definition av begreppet psykisk ohälsa men det kan ses som allt från nedsatt psykiskt välbefinnande till allvarliga psykiska sjukdomar (4). Det finns starka bevis för att både arbetets innehåll och kontext har stor betydelse för utvecklingen av psykiska hälsoproblem i arbetet (3).

Enligt rapporten *Arbetsorsakade besvär 2016* (5) från Arbetsmiljöverket, vilken syftar till att kartlägga hälsoproblem som orsakats av arbetet bland sysselsatta i Sverige, rapporterade 22,1 procent någon form av besvär till följd av arbetet som resulterade i problem med att arbeta eller att utföra det dagliga hemarbetet. Av dessa rapporterade 9,7 procent enbart kroppsliga besvär, 7,4 procent enbart psykosociala besvär och 5,0 procent rapporterade både kroppsliga och psykosociala besvär (5). Arbetsmiljöarbetets fokus har ändrats från att under 1900-talet framför allt handla om fysiska arbetsplatsfaktorer till att övergå alltmer åt psykosociala faktorer. Den stora skillnaden mellan fysiska och psykosociala risker är att de fysiska riskerna ses som mer konkreta aspekter av arbetsmiljön till skillnad från de mindre konkreta psykosociala riskerna som stress, mobbning och sociala konflikter (6). De psykosociala riskerna ses ofta som mer utmanande än de fysiska riskerna eftersom det inte är lika tydligt hur de ska hanteras (7). De psykosociala riskerna har även visat sig ha en viktig ekonomisk påverkan på organisationers produktivitet, effektivitet och lönsamhet (6). Friskfaktorer för psykisk hälsa i arbetslivet är faktorer och förhållanden i arbetet som kan ha en förebyggande och främjande effekt på den psykiska hälsan och välbefinnandet. En av dessa friskfaktorer

är ett bra ledarskap, dvs ett rättvist, stödjande och bemyndigande ledarskap, vilket ger positiva hälsoförändringar och ökat välbefinnande. Andra friskfaktorer som är viktiga för den psykiska hälsan och välbefinnande är en rimlig arbetsbelastning, balans mellan arbetsinsats och belöning, positivt socialt klimat, möjlighet till medinflytande och fortbildning. Även tydliga mål för organisationen, anställningstrygghet, en bra fysisk arbetsmiljö och andra hälsofrämjande satsningar är viktiga friskfaktorer. Alla har ett ansvar att medverka och möjliggöra bra arbetsförhållanden men förebyggande arbete och goda arbetsförhållanden måste organiseras på arbetsplatsen (4).

Arbetsgivarens roll för den psykosociala arbetsmiljön

Forskningen pekar på att arbetets positiva effekter för hälsan generellt sett överväger riskerna och om arbetet är organiserat på ett bra sätt så kan det öka arbetets främjande effekt. Att skapa goda arbetsförhållanden måste organiseras på arbetsplatsen för de anställda i just den speciella kontexten (4). Den svenska arbetsmiljölagen menar att arbetsmiljön ska vara tillfredsställande och att den ska anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende. Arbetsgivaren ska systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö (8). Arbetsmiljöverket har även tagit fram en föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö för att minska risken för arbetsrelaterad ohälsa. Det förebyggande, systematiska arbetsmiljöarbetet, dvs att kartlägga risker och vidta åtgärder innan sjukdom och ohälsa uppstår är centralt i föreskriften (9).

Arbetsgivare är skyldiga att hantera alla typer av risker för anställdas säkerhet och hälsa vilket då även innefattar den psykosociala hälsan (10). Psykosociala riskfaktorer upplevs däremot som mer utmanande än andra risker och oviljan att prata öppet om dessa frågor verkar vara den svåraste utmaningen för att kunna ta itu med de psykosociala riskerna (11). I Arbetsmiljöverkets föreskrift om systematiskt arbetsmiljöarbete åläggs arbetsgivare att regelbundet undersöka och bedöma risker i verksamheten. Arbetsgivare ska även säkerställa att chefer och arbetsledare har kunskaper och förutsättningar att arbeta med riskhantering då det är de som i praktiken arbetar med och har ansvar för arbetsmiljöarbetet (12).

Chefers roll för psykisk hälsa

Chefer har en viktig roll i arbetsmiljöarbetet och för underställda medarbetares psykiska hälsa eftersom ett gott ledarskap, dvs ett rättvist, stödjande och inkluderande ledarskap

kan kopplas till psykiskt välbefinnande hos arbetstagarna (4). Maria Wolmesjö (13) skriver i sin avhandling att chefer i offentlig verksamhet under de senare åren har tillskrivits en nästan magisk betydelse för verksamheten på grund av att de förväntas hitta lösningar på organisatoriska problem och att de har ansvar för och ofta leder förändrings- och utvecklingsarbete (13). Flera studier om chefers upplevelse av att arbeta med arbetsmiljön håller en hög kvalitet även om det finns någon studie som har en del brister i sin metod och är av medelgod kvalitet, se kvalitetsbedömningsmallen i bilaga 1. Dessa studier visar på att svårigheter som chefer upplever i arbetet med arbetsmiljön är kommunikation, tidsbrist, mycket byråkrati (7, 14, 15, 16, 17) konflikter, brist på resurser, rolltydlighet, rollkonflikter och ständiga förändringar (7, 15), men även upplevelse av brist på inflytande (14), och att vissa chefer upplever en känsla av ensamhet (18).

Chefer på olika nivåer

De Church et al. (19) urskiljer tre nivåer av ledare i organisationer och menar att detta stämmer överens med tidigare forskning om olika nivåer av chefer. Högsta ledningen är den strategiska toppen i organisationen som etablerar visionen och tar fram de bredare målen för hela organisationen. Nästa nivå är mellannivån där ledare tar fram organisatoriska mål och koordinerar kraven för att möta dessa uppgifter. I botten, dvs nivån där första linjens chefer befinner sig, är den nivå där ledaren anställer och säger upp men även fördelar arbetsuppgifter (19). Första linjens chefer (härefter FLM) kan även definieras som den nivå som har ansvar för ledning av personal och budget (13, 20), där man har verksamhetsansvar (13) och ansvar för resurser och produkter (20). FLM har en viktig roll genom att vara länken mellan medarbetare och ledningssystem som innebär att säkerställa att verksamheten bedrivs enligt regelverket (21, 13). Det kan vara en komplex roll eftersom den högre ledningen ofta delegerar uppgifter till lägre chefer utan att ge dem tillräckliga resurser, stöd och övervakning av resultaten, detta gör att många av de lägre cheferna saknar makt att agera (18). FLM är också mer direkt konfronterade med verkligheten av produktion och förväntningar av deras anställda än chefer på andra nivåer (17) Definitionen av FLM som kommer att användas i den här studien är den chef som har det närmaste ansvaret för medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö, och som Maria Wolmesjö (13) skriver; den chef som arbetar närmast medarbetarna på en arbetsledningsnivå och utför ett operativt ledarskap (13).

Stöd i arbetsmiljöarbetet för första linjens chefer

Vad gäller arbetsmiljöarbete är det viktigt att uppmärksamma det arbetet på alla nivåer men på nivån för FLM är det viktigt eftersom anställda oftast inte har direkt kontakt med den högre ledningen utan baserar sin uppfattning från mellanchefer eller FLM (14). I arbetsmiljöarbetet anser chefer på lägre nivåer att det är viktigt med fortlöpande stöd från högre chefer för att lyckas med arbetsmiljöarbetet (14, 7, 18, 17) men det är även viktigt med stöd från andra kollegor som också arbetar som chefer (15), (18, 7, 17) och stöd från företagshälsovård och HR-avdelning (16, 14, 18, 7).

Rollkonflikter och rolltydlighet

Ansvar och arbetsbelastningen för FLM i den svenska offentliga sektorn, men även internationellt, har ökat. Tillsammans med den ökade arbetsbelastningen anses arbetet och rollen som FLM vara komplex och svår, den beskrivs som en kombination av mycket och ansträngande arbete tillsammans med en professionell roll som upplevs som otydlig och komplex (21, 13). Flera studier visar att chefer upplever att rollkonflikter är en svårighet i arbetet med arbetsmiljön (7, 17, 18, 15, 14) men även rolltydlighet eftersom det skapar splittring och förvirring i positionen (7, 17, 22). FLM i en studie (13) upplevde att den negativa påverkan som de många och ofta motstridiga ansvar som deras roll har påverkar engagemanget i arbetsmiljöarbetet (15).

Roller som chef förändras ofta över tid av chefer och arbetsgivare för att hantera olika situationer och exakta rollgränser definieras inte alltid så tydligt (23). Rollkonflikter uppstår när individer står inför inkonsekventa eller oförenliga krav, dvs att förväntningarna på individen är inkonsekventa (24, 23, 25). Rolltydlighet handlar om osäkerhet om vilka uppgifter eller ansvar som är en del av rollen (25). Bristen på nödvändig information som förtydligar rollen kan skapa hinder i det dagliga arbetet eftersom individen försöker hitta sätt att hantera situationen, eller att använda försvarsmekanismer, som förvränger hur verkligheten ser ut (25). Rollkonflikt och rolltydlighet kan ha negativa effekter för den enskilde i form av missnöje, ångest, mindre engagemang och sämre prestation (23, 25).

Första linjens chefer inom universitet och högskolor

Enligt rapporten *Myndigheternas arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaro* (26), bedriver FLM på universitet och högskolor i mindre utsträckning ett närvarande ledarskap jämfört med FLM inom andra verksamhetsområden. Ett närvarande ledarskap handlar om att ha en god överblick över medarbetarnas arbetssituation och hälsa för att i

ett tidigt skede kunna identifiera när det finns behov av att vidta åtgärder. 72 procent av FLM som arbetar med undervisning och forskning bedriver ett närvarande ledarskap i hög eller ganska hög utsträckning jämfört med 91 procent bland övriga myndigheter. FLM på myndigheter som arbetar med undervisning och forskning har också sämre förutsättningar för att bedriva ett närvarande ledarskap i form av t ex tid, resurser och befogenheter. En enkätundersökning i rapporten visar också att FLM på universitet och högskolor i mindre utsträckning arbetar med att minska medarbetarnas arbetsbelastning och stress, jämfört med FLM på andra myndigheter (26).

En studie som undersökt rollen som FLM på högskolor i Storbritannien menar att frågor som handlar om rolldefinition är komplexa. Dessa FLM anser att det är svårt att hantera de olika krav som ställs i rollen. De upplevde svårigheter att hitta balans, och relativ betydelse mellan, akademiskt arbete och ledningsarbete, hur FLM kan stödjas i att göra både och är viktigt. Att leda människor och prestationer är en stor utmaning för FLM (20). Inom universitet och högskolor finns också en djupt rotad önskan om kollegialitet, konsultation och akademisk frihet. Den struktur och organisation som institutioner inom universitet och högskolor har är oftast inte så väl lämpad för ledarskap eller uppifrån- ned ledarskap (27).

Enligt en studie av Bryman et al. (28) om ledarskap på universitet och högskolor i Storbritannien beskriver chefer som arbetar på universitetet att kontexten på universitetet är speciell och att många ledarskapsprinciper som fungerar inom andra områden eller sektorer inte kan överföras till universitetet. Personal inom universitet och högskola kan till exempel vara svårare att handskas med eftersom de är tränade att vara ifrågasättande i möten med andra människor. En svårighet med att leda underställda medarbetare på universitet och högskolor kan också vara att man inte träffar alla medarbetare varje dag eftersom de inte alltid sitter vid sina skrivbord när de arbetar (28). Universitet och högskolor har även speciella förutsättningar eftersom ledarskapet måste utövas i olika miljöer, som administrativa avdelningar, akademiska avdelningar och i student- och fakultetsorganisationer. En del personer söker sig till en chefsposition medan andra personer är på universitet och högskolor för att undervisa och forska och inte nödvändigtvis sökt sig till chefspositionen men ändå hamnar i den rollen. Det är viktigt att alla som har en chefsroll förstår sin roll och sitt ansvar (29).

Problemformulering och kunskapsluckor

Problem med den psykosociala arbetsmiljön växer och det är ett diffust område som kan vara svårt att veta hur det ska hanteras. Tidigare forskning, arbetsmiljölagen och föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö visar att arbetsgivare och chefer har en viktig roll för den psykosociala arbetsmiljön. Rollen som FLM kan vara komplex och svår och FLM inom universitet och högskolor arbetar i en speciell kontext med medarbetare som kan vara svåra att leda. FLM inom universitet och högskolor bedriver även i mindre utsträckning ett närvarande ledarskap och arbetar i mindre utsträckning med att minska medarbetares arbetsbelastning och stress jämfört med FLM inom andra myndigheter. FLM inom universitet och högskolor har också sämre förutsättningar för att bedriva ett närvarande ledarskap i form av t ex tid, resurser och befogenheter. Det är därför viktigt att få mer kunskap om de erfarenheter som FLM inom universitet och högskolor har av att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön. Det är viktigt både för att FLM ska få större förståelse för sin egen roll och för att kunna hantera svårigheter men även för att chefer på andra nivåer och olika stödfunktioner ska få större förståelse för rollen som FLM och kunna ge det stöd som behövs i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön. Dellve et al. (18) menar att det behövs forskning om vilket stöd chefer behöver i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön (18). Suntarbetsliv (30) som drivs av de fackliga organisationerna i samverkan med Sveriges Kommuner och Landsting samt Pacta menar att chefer är nyckelpersoner vad gäller att förebygga sjukskrivning på grund av psykisk ohälsa men att man vet ganska lite om chefernas kunskaper, erfarenheter och behov (30). Inga studier om de erfarenheter FLM vid universitet och högskolor har av att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön har hittats i litteratursökningar. Detta visar på en kunskapslucka och mer kunskap inom området skulle kunna ge ett bidrag till forskningen inom arbetshälsovetenskapsområdet.

Syfte och frågeställning

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka och beskriva de erfarenheter som första linjens chefer vid universitet och högskolor i Sverige har av att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön.

Frågeställning

Vilka erfarenheter har första linjens chefer vid universitet och högskolor i Sverige av att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön?

Metod

Litteraturöversikt

För att få en överblick över existerande forskning utifrån syftet genomfördes en systematisk litteraturöversikt. En litteraturöversikt är en tydlig och reproducerbar metod för att identifiera, värdera och ta fram existerande forskning utifrån en frågeställning (31). Den systematiska litteraturöversikten i denna studie är en *rapid review* vilket innebär att det finns vissa begränsningar av bredd och djup av processen men det möjliggör även att den kan göras under en kortare tidsram (32).

Practical Screen

Genom att använda SPIDER-modellen (33) togs engelska sökord fram (se tabell 1). De booleska operatorerna OR och AND användes i sökningarna. Mellan orden i varje kolumn har OR använts (manager* OR leader* OR employer* OR supervisor*) för att sedan använda AND för att sätta ihop kolumnerna (manager* OR leader* OR employer* OR supervisor) AND ("psychosocial work environment" OR "mental health at work"...). För att se om det fanns några relevanta artiklar där man undersökt hur chefer upplevde arbetet med den psykosociala arbetsmiljön inom universitetet gjordes även en sökning med de inkluderade sökorden: universit*, academi* och "higher education*" men inga relevanta artiklar hittades (se bilaga 2-6 för mer information om söksträngar och sökträffar).

Tabell 1 Sökord för databassökning

Sample	Phenomen of interest	Evaluation
<i>Chefer</i>	<i>Psykosocial arbetsmiljö</i>	<i>Upplevelser</i>
manager*	"psychosocial work environment"	view*
leader*	"mental health at work"	experience*
employer*	"occupational health and safety"	
supervisor*	"occupational health and safety management"	
	"OHS management"	

Databaser

Sökningar har genomförts i databaserna Web of Science, Scopus och Academic Search Elite. Även referenslistorna i artiklarna har granskats för att få fram ytterligare relevanta artiklar (se tabell 2 för redovisning av databassökningar).

Avgränsningar

Endast artiklar som är granskade enligt peer-review, artiklar på engelska och som är publicerade mellan åren 2008-2017 har inkluderats.

Tabell 2 Redovisning av databassökningar

Databas	Söksträng	Sökdatum	Antal träffar (efter practical screen)	Antal relevanta träffar (efter genomgång av abstract)	Antal relevanta träffar (efter kvalitetsgransk ning)
Web of Science	Se bilaga 2	2017-10-30	91	2	2
Scopus	Se bilaga 3	2017-10-30	111	4	3
Academic Search Elite	Se bilaga 4	2017-10-31	75	3	3
Artiklar som hittades genom granskning av referenslista	Se bilaga 5			3	3

En del artiklar kom med i sökningarna i flera databaser men totalt har 8 olika artiklar tagits med efter practical screen, varav alla är kvalitativa.

Kvalitetsgranskning

För att kunna bedöma kvaliteten på artiklarna utifrån practical screen har en kvalitetsgranskningsmall tagits fram för kvalitativa artiklar (se bilaga 7). Mallen utgår dels från SBU:s granskningsmall för kvalitativa studier (34), granskningsfrågor från tidigare kurs i metod och Forsberg och Wengströms kvalitetsgranskningsmall för kvalitativ metod (35). Artiklarna har givits poäng för att avgöra om artikeln är av hög, medelhög eller låg kvalitet. Maxpoäng är 20 och artikeln anses vara av låg kvalitet mellan poängen 1-9, medelhög mellan poäng 10-15 och av hög kvalitet mellan poäng 16-20. Artiklar av medelhög och hög kvalitet i litteraturöversikten har tagits med. Av de 8 artiklar som valts ut efter practical screen så höll 7 av dem medelhög eller hög kvalitet och togs med i litteraturöversikten (se bilaga 7).

Design

I denna studie kommer Graneheim och Lundmans (36) kvalitativa innehållsanalys att användas då metoden används för att beskriva ett fenomen och ta fram nya kunskaper och insikter (36). Eftersom det som ska undersökas är individers erfarenheter och hur dessa uppfattar och tolkar ett fenomen används semistrukturerade intervjuer där informanterna har stor möjlighet att utforma svaren på sitt eget sätt (37).

Urval

Ett målstyrt urval (37) har använts där informanter som kan belysa syfte och frågeställning i denna studie har kontaktats. Kontakt togs med 12 första linjens chefer vid ett universitet och som tackade ja till att vara med i studien. Ett bortfall om två personer uppstod. En informant kunde inte delta på grund av sjukdom och som sen valde att inte vara med i studien. Ytterligare en annan informant påbörjade intervjun men avbröt sitt deltagande då hon insåg att hon inte hade ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön på det viset som efterfrågades i studien och hade då svårt att svara på frågorna. Den intervjun har exkluderats från studien. Urvalet består efter bortfallet utav 10 första linjens chefer på ett universitet i Sverige. Informanterna kommer från 5 olika institutioner inom 3 olika verksamhetsområden. Fem informanter är kvinnor och fem är män. På alla institutionerna är det prefekten som har arbetsmiljöansvaret vilket inte går att delegera men prefekten har skriftligt eller muntligt delegerat arbetsmiljöuppgifter, dvs ansvaret att arbeta med arbetsmiljöfrågor, till ansvariga chefer under prefekten. De FLM som ingår i studien har alltså till uppgift att arbeta med arbetsmiljön, men det är prefekten som har det formella arbetsmiljöansvaret.

Datainsamling

För att samla in data har semistrukturerade intervjuer genomförts och informanterna har kontaktats genom att en förfrågan har skickats ut på olika institutioner efter godkännande av institutionens prefekt. Institutioner som valts ut har fler än 100 anställda och flera grupper. Det finns då större möjlighet att de har FLM och att det inte är prefekten själv som arbetar med den psykosociala arbetsmiljön, då prefekten har en annan position än FLM.

Under intervjuerna har en intervjuguide använts. Intervjuguiden (se bilaga 8) har utvecklats utifrån studiens syfte och från de faktorer som framkommit i bakgrunden för att belysa informanternas erfarenheter av att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön. Frågorna till informanterna har ställts utifrån intervjuguiden men även frågor som inte funnits med i intervjuguiden har ställts för att förtydliga informanternas upplevelse och erfarenheter. Enligt Bryman (37) är det avgörande att frågorna gör det möjligt för forskaren att få information om hur de intervjuade upplever sin värld och sitt liv och att intervjuerna rymmer flexibilitet. Bakgrundsfrågor är viktigt för att kunna sätta in intervjupersonens svar i ett sammanhang (37). Intervjuguiden testades med två testintervjuer, vilka inte är med i analys och resultat. Intervjuguiden justerades lite efter testintervjuerna genom att lägga till krav i frågan om hur chefer upplever förväntningar

från högre chef/chefer och underställda medarbetare eftersom krav är en faktor som är viktig vid t ex rollkonflikter. En fråga om informanterna vill lägga till något ytterligare om deras upplevelse med den psykosociala arbetsmiljön lades till för att inte missa någon relevant information som inte framkommit genom de andra frågorna. Även en fråga lades till om vad informanterna upplever att den psykosociala arbetsmiljön omfattas av för att få en bild av hur de tänker om vad den psykosociala arbetsmiljön är och även för att informanterna själva ska få reflektera över vad de ska svara om för ämne.

Nio av de tio intervjuerna genomfördes på svenska och en på svenska och engelska. Alla intervjuer spelades in och transkriberades. Samtliga intervjuer genomfördes i ostörd miljö i ett enskilt rum med stängd dörr. Intervjuerna tog allt mellan 20 och 44 minuter men de flesta låg runt 30 minuter. De flesta chefer har kategorierna lärare, forskare, postdoktorer och doktorander i sina personalgrupper men det finns även administratörer, ingenjörer, tekniker och amanuenser i grupperna.

För att få en större förståelse för den miljö och de förutsättningar som informanterna arbetar i, vilket kan underlätta tolkningen och förståelsen av det som intervjupersonen berättar (37), kontaktades HR-avdelningen på universitetet där studien genomfördes. Enligt en kontaktperson på HR-avdelningen skiljer sig inte förutsättningarna åt mellan olika verksamhetsområden men att det kan skilja sig åt mellan olika institutioner hur man arbetar med den psykosociala arbetsmiljön.

Det är endast författaren av denna masteruppsats som har genomfört alla intervjuer och bearbetat materialet. Vid sidan om studierna som masterstudent i arbetshälsovetenskap vid Högskolan i Gävle arbetar författaren även som HR-generalist vid ett universitet vilket medför en viss inblick i hur FLM arbetar med den psykosociala arbetsmiljön vid universitetet. Författaren har ingen relation till de chefer som har intervjuats och cheferna har fått information om författarens pågående utbildning som masterstudent och arbete som HR-generalist. Den checklista som har använts i arbetet för att rapportera viktiga aspekter om studien, resultat och analys är COREQ som är en checklista som används för intervjuer och fokusgrupper (38).

Analys

Graneheim och Lundmans (36) kvalitativa innehållsanalys har valts för att analysera studiens data. Kvalitativ innehållsanalys används för att dra slutsatser som kommer från data för att öka kunskap, ge nya insikter och visa på fakta. Det är en subjektiv tolkning av text genom en systematisk process av att koda och identifiera teman eller mönster (36, 39). Fokus kommer att vara på det manifesta innehållet i studiens data. Det manifesta innehållet handlar om vad texten säger och beskriver de synliga, uppenbara komponenterna till skillnad från det latent innehåll som istället handlar om den underliggande meningen av texten (36). Även om fokus ligger på det manifesta kommer det latent innehåll in i slutfasen när teman utformas.

Processen i kvalitativ innehållsanalys består av fem steg.

- 1) I det första steget väljs analysenhet och analysenheten i denna studie består av de 10 intervjuer som genomförts och transkriberats.
- 2) I det andra steget togs meningsbärande enheter ut, dvs ord och meningar som innehåller aspekter vilka är relaterade till varandra genom deras innehåll och kontext.
- 3) I det tredje steget kondenserades de meningsbärande enheterna, vilket är en process när texten förkortas med bibehållen kärna, för att slutligen kodas. En kod är t ex diskreta objekt, händelser och andra fenomen och förstås i relation till kontexten (36).
- 4) I det fjärde steget lästes intervjuerna på nytt för att identifiera innehållsområden (content areas) (36). Fyra innehållsområden identifierades: konflikter, tydlighet i rollen som chef, att den psykosociala arbetsmiljön upplevdes som diffus och svår, stöd och stress. Dessa innehållsområden och de koder som tagits fram användes sedan i den fortsatta analysen för att ta fram kategorier. Enligt Graneheim och Lundman (36) är kärnan i kvalitativ innehållsanalys att gruppera koderna i kategorier som sedan även kan grupperas i subkategorier. En kategori är en grupp av innehåll som delar något gemensamt, svarar på frågan *Vad?* och kan identifieras som en tråd genom koderna. Ingen data som är relevant för syftet får uteslutas på grund av att det inte finns passande kategorier och ingen data ska falla mellan två kategorier eller passa in i mer än en kategori. Processen när man analyserar innebär att man går framåt och bakåt mellan hela texten och delar av texten, dvs det är ingen linjär process. (36).
- 5) I det femte steget formulerades teman genom att länka samman de underliggande meningarna i kategorierna. Ett tema svarar på frågan *Hur?* och är en tråd av underliggande mening genom kondenserade meningsbärande enheter, koder eller kategorier på en tolkande nivå. Ett tema kan ses som ett uttryck för det latent innehåll

i en text och det är framför allt här som det latenta innehållet kommer in i denna analys eftersom tidigare fokus varit på det manifesta innehållet. Ett tema kan även delas i underteman (36). Exempel på analysen från koder till kategorier, subkategorier och teman finns i bilaga 10.

Etiska överväganden

I denna studie har Vetenskapsrådets (40) fyra huvudkrav för forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning följts för att inte exponera informanterna och omgivningen för orimliga risker och för att ta ansvar för hur forskningsresultaten tolkas och används (40). Det betyder att informanterna har informerats om syftet med studien vid både utskick vid förfrågan till informanterna men även vid intervjutillfället. Information om att deltagandet är frivilligt har givits till informanterna och att deltagandet kan avbrytas ifall informanten önskar det och att de uppgifter som samlas in inte kommer att användas för något annat syfte än för denna studie. Allt material har förvarats i författarens hem där ingen annan kan ta del av det och för att ta hänsyn till konfidentialitetskravet har universitetets namn där studien genomförts inte namngivits. Namn på institutioner eller intervjupersoner har inte heller skrivits ut och det ska inte genom studiens resultat framgå vem det är som har deltagit i studien.

Resultat

I detta avsnitt redogörs för det resultat som framkommit ur analysen. I analysen av materialet framkom genom de kondenserade meningsenheterna, koderna och kategorierna fem olika teman där några teman även har underteman. Dessa fem teman är: 1) konflikter är svåra och frustrerande att hantera och beror ofta på faktorer i universitetsmiljön, 2) tydlighet i rollen som första linjens chef påverkas av universitetets organisering av ansvar för och arbete med den psykosociala arbetsmiljön, 3) den psykosociala arbetsmiljön upplevs ofta som mer svår och diffus än den fysiska arbetsmiljön, 4) stöd i rollen som första linjens chef anses viktigt och generellt som bra men påverkas av högre chefs tidsbegränsade uppdrag, 5) strukturella faktorer i universitetsmiljön med höga krav på prestation och tidspress skapar stress hos medarbetare och svårigheter för chefer att hantera problemen.

Konflikter är svåra och frustrerande att hantera och beror ofta på faktorer i universitetsmiljön.

Konflikter som FLM har uppmärksammat vid intervjuerna är personkonflikter, rollkonflikter, kulturkonflikter och identitetskonflikter. Nedan redovisas det resultat som framkommit gällande dessa olika typer av konflikter i fem underteman.

Personkonflikter tar mycket tid och energi att hantera

Flera FLM tog upp personkonflikter som ett psykosocialt problem som de måste hantera. Cheferna upplever själva att de har ansvar för att hantera personkonflikter och att det även finns förväntningar från medarbetarna att chefen ska hantera dessa situationer. Några chefer uttrycker även att de önskar hjälp från medarbetarna i dessa situationer och att medarbetarna skulle behöva få mer kunskap om sin roll och hur de bidrar till konflikter, hur de kan förhindra konflikter och effekterna av det man säger till varandra. Problem med personer som inte fungerar i verksamheten förekommer inte väldigt ofta men det kan bli stort när det väl förekommer. Chefer upplever att det är svårt och frustrerande att hantera personkonflikter, att man alltid måste vara på plats och att medarbetare kan känna sig svikna när chefen inte lyckas hantera situationen. Att hantera personer som inte fungerar i verksamheten tar mycket tid och energi från chefen som chefen även skulle vilja lägga på andra medarbetare.

”Jag brukar säga att 90% av min energi går åt till 10% av mina medarbetare medans 10% av energin går åt till det stora hela...det går åt otroligt mycket av min energi, så jag kunde ägna mig åt det jag borde istället och för dem runt omkring, det här kostar ju på alla.”

Erfarenheter från cheferna är att universitetet är en miljö som drar till sig svåra personligheter, delvis för att universitetet har större respekt för spridning och att få vara annorlunda. Det finns erfarenheter av att det är samma personer som alltid missbrukar verksamheten genom att t ex överutnyttja möjligheten till representation och att det finns risk för att det dåliga beteendet ska sprida sig om man inte hanterar det. En personkonflikt som kan vara svår att hantera är konflikt mellan handledare och doktorand. Doktoranden är väldigt bunden till sin handledare, både på grund av att handledaren ofta finansierar doktoranden med externa medel som är direkt kopplade till handledaren, men även för att handledaren ofta besitter kunskap som kan vara svår att hitta hos någon annan handledare. Dessa konflikter kan även bli kostsamma eftersom

konflikten kan försena forskarutbildningen men det kan även bli kostsamt för institutionen om institutionen ska ta över ansvaret för finansieringen av doktoranden om man byter handledare.

”...en handledare som inte har en bra relation med sina doktorander till exempel, det kan leda till att forskarutbildningen blir försenad, det ger extra kostnader för institutionen, det kan vara så att man skulle vilja, egentligen vilja byta ut handledaren men kan inte för att han eller hon har unik kompetens.”

En personkonflikt som flera chefer tog upp var svårigheten att som medarbetare både samarbeta i arbetet och att sen vara konkurrenter när de ska söka samma anslag och att detta inte främjar en bra arbetsmiljö. Att det ställer krav på medarbetare att hantera balansen av att vara glad för andras skull och hantera avundsjuka. Även den öppna konkurrensen vid befordran och att vilja vara den som syns kan skapa konflikter mellan medarbetare.

”...att hitta den här balansen att det går bättre för henne men jag kan hantera det, jag är glad för hennes skull, det är inte jättelätt alla gånger.”

Det upplevdes även som en svårighet att vissa konflikter inte startar på arbetsplatsen utan när medarbetare träffas och umgås på fritiden och via sociala medier. Det kan då ta längre tid för chefen att få kunskap om konflikten eftersom konflikten inte uppstått på arbetsplatsen. Det finns erfarenhet av att det är annorlunda att hantera kvinnor och män, att kvinnor har ett större behov av bekräftelse men att de har svårare att ta emot det, att det är enklare att vara rak mot män och att ge dem bekräftelse. Personkonflikter som också upplevs som svåra att hantera är när en tredje part som inte hör till gruppen är involverad i samarbeten med medarbetare i gruppen och det uppstår en konflikt.

”den faktor som kan påverka min grupp om man säger så det är just den här tredje parten som kan göra det och den styr jag inte över på det sättet om man säger så”

Faktorer som upplevs underlätta vid svåra samtal är dels dokumentation och att ha en tredje part med i samtalet eftersom det är svårt att väva in stämningen eller exakt vad personerna säger när man dokumenterar. Stöd från tredje part kan skapa mer effektiva möten eftersom det blir mer tydligt vad som sagts. Det är viktigt att ta tag i problem så

fort som möjligt eftersom problemen annars kan växa och det finns risk för att det påverkar möjligheterna för de underställda medarbetarna att arbeta med varandra.

Kollegialt ledarskap är en styrka, men kan även skapa rollkonflikter för den som är chef

Kollegialt ledarskap präglas av att chefen har uppdraget under en viss period och sen går tillbaka och är medarbetare i samma grupp som denne tidigare varit chef. Det ses av cheferna både som ett bra system eftersom chefen förstår verksamheten och det ställer höga krav på konflikthantering och att skapa goda relationer med medarbetarna i gruppen.

”...det ställer högre krav i samband med konflikthantering än vad det gör med en traditionell chefsroll, man kan inte alls peka med hela handen i den här chefsrollen...jag tycker att det fungerar jättebra, att det är ett närmast idealiskt system faktiskt.”

Det finns även en risk för att det kollegiala ledarskapet skapar otydlighet i rollen som chef eftersom det kan göra chefskapet mer diffust och att man inte ses som en chef fullt ut. Seniora medarbetare ser inte alltid chefen som chef eller att chefen kan något som man inte kan själv utan att man är sin egen chef. Det kan resultera i att de seniora medarbetarna istället vill visa sig starka och mäktiga, och inte gå till chefen och be om hjälp när de får problem. De seniora medarbetarna ser chefen mer som chef på en gruppnivå där man diskuterar vad som händer i gruppen och att man skapar tydlighet i beslut. Chefernas erfarenheter är att där det finns en hierarkisk skillnad, som mellan chef och doktorand, uppfattas chefen däremot som chef. Det finns även upplevelse av att chefer hamnar i kläm mellan underställda medarbetare och högre chef.

Kombinationen av undervisning och forskning i tjänsten som lärare kan skapa rollkonflikter för medarbetare.

På universitetet finns det framför allt lärartjänster att söka som betalas av universitetet och inte så många forskartjänster, och de lärartjänster som finns består mest av undervisning och en liten del forskning. Lärartjänster som t ex universitetslektor ställer krav på disputation vilket innebär att personen har ägnat en stor del av sin tidigare tid till forskning och där bara en liten del har inneburit undervisning. Chefers erfarenheter är att detta leder till att vissa lärare ser undervisningen som sekundär vilket kan skapa en konflikt i rollen som lärare där forskningen ses som viktigare än undervisningen.

”Det är forskningen som är det primära och sen så åläggs man då ett undervisningsuppdrag och dom tjänster som finns är ju undervisningstjänster vilket gör då t ex att om man har ett lektorat så har man 70% undervisning och 30% forskning vilket gör att det egentligen är undervisningen som är det viktiga men det är väldigt få som ser det på det viset”

Denna rollkonflikt kan även skapa svårigheter för chef och medarbetare att skapa en bra arbetsfördelning mellan undervisningsdelen och forskningsdelen. Man får dessutom ofta mer erkännande och inkomster genom forskningen.

”...man ser att forskningen är det viktiga, det är det som ger cred och det som ger andra inkomster och man kan söka pengar och det som är intressant och så ja just det jag ska undervisa också...”

Olika kulturer och bakgrunder kan skapa konflikter som är svåra att lösa.

Flera chefer tog upp erfarenheter av svårigheter med flera kulturer inom institutionen eller inom gruppen som kan påverka den psykosociala arbetsmiljön och resultera i kulturkonflikter.

”Fastän vi är en institution så sköter vi våra avdelningar på väldigt olika sätt...så det är inte ens lika inom vår institution på avdelningarna faktiskt. Man har olika kultur och traditioner.”

Chefernas erfarenheter är att det kan vara svårt att skapa en ny kultur när flera gamla kulturer slås samman och att det tar lång tid att skapa en ny kultur. Kulturkrockarna kan även påverkas av språkförbistringar när medarbetare från hela världen ska samarbeta där många också har olika kulturella bakgrunder. Cheferna menar att faktorer som påverkar en hopslagning av kulturer är dels medarbetarnas bakgrund och den information de får men även omsättningen av medarbetare. Det är lättare att skapa en ny kultur när personer med olika kulturer slutar och det börjar nya personer som inte känner till de gamla kulturerna. En stark, tydlig och transparent kultur är viktigt för att skapa en tydlighet så alla vet vad som gäller.

”...finns en tyngd i en kultur så blir det ett lugn kring de andra, men det klart att det finns friktion kring de andra att så har vi aldrig gjort förut.”

Olika behandling av grupper inom institutionen kan skapa identitetskonflikter.

Chefer upplever att det finns olika status mellan olika grupper och program där alla grupper inte upplevt att de fått sina behov tillgodosedda. Vissa grupper upplever inte att de är tillräckligt sedda av ledningen och att det skapats polarisering mellan grupperna. Ekonomin är även en viktig faktor eftersom olika grupper får olika finansiering och att det är viktigt att ha en egen ekonomi och budgetansvar eftersom det tydliggör gruppens identitet. Den geografiska placeringen kan också påverka gruppens identitet där det är enklare att ha en egen identitet om det finns ett geografiskt avstånd till andra grupper på institutionen och att det kan finnas en rädsla när grupper flyttas ihop eftersom det finns en risk att gruppens identitet försvinner i den större institutionen. En egen identitet i gruppen ses som viktig för att ha en egen röst utåt och inte försvinna i den större institutionen.

”Vi vill bevara vår identitet som en enhet utåt och vill gärna ha det ganska tydligt... dels är det för att ha en egen autonomi, egen budget och känna att man talar med en röst utåt och en identitetsgrej.”

Tydlighet i rollen som FLM påverkas av universitetets organisering av ansvar för och arbete med den psykosociala arbetsmiljön.

Det finns blandade erfarenheter hos cheferna vad gäller krav och förväntningar från högre chefer och tydlighet i ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön. Vissa chefer har erfarenhet av rimliga och tydliga krav och förväntningar i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön medan andra chefer har erfarenhet av krav och förväntningar som otydliga eller att det inte finns några krav och förväntningar så länge allt fungerar. Tydlighet hos högre chef och kommunikation med högre chef upplevs som viktigt för att ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön ska vara tydligt. Vissa chefer anser att ansvaret är tydligt och att det övergripande ansvaret ligger hos prefekten medan det löpande arbetet ligger hos första linjens chefer. Första linjens chefer eskalerar större eller svårare problem till prefekten.

”Ja det tycker jag är tydligt, jag har ju inte arbetsmiljöansvar i juridisk mening, det har prefekten, det är mycket klart. Jag har ju på delegation att sköta det löpande arbetsmiljöarbetet men utan ansvar för det vilket betyder att jag blir tvungen att

eskalera det till prefekten så fort det uppstår allvarliga problem så att prefekten kan ta sitt formella arbetsmiljöansvar.”

Krav och förväntningar som upplevs från högre chef är att skapa en säker arbetsmiljö där alla har samma möjligheter och rättigheter. Även att hantera underställda medarbetares arbetsmängd, att prioritera arbetsuppgifter men även att ha medarbetar- och lönesamtal.

Upplevelser av krav och förväntningar från flera håll kom fram i undersökningen, dels krav från samhället och andra parter att kunna lagar och förordningar och att det ibland upplevs som en krock mellan de juridiska kraven och hur verkligheten ser ut.

”Själva lagen och sen har vi facken också och vår arbetsrättsjurist...är väldigt så, det här måste ni göra, men vår verklighet ser ut så här, hur kan vi göra de på ett pragmatiskt sätt, där tycker jag att det krockar lite ibland.”

Det finns upplevelser av krav och förväntningar från facken och även från studenter som förväntar sig att utbildningen ska hålla hög kvalitet och att det ska fungera i lärargruppen. Krav och förväntningar från underställda medarbetare upplevs ibland som otydliga eller att det inte finns några förväntningar så länge allt fungerar. Några chefer upplever att underställda medarbetare förväntar sig en öppenhet och transparens där det finns möjlighet för diskussion och att man ska förstå besluten. Chefen ska också vara rättvis och hjälpa medarbetarna i deras utveckling i arbetet men även att prioritera arbetsuppgifter. Det finns även krav och förväntningar på flexibilitet hos cheferna då medarbetare vill bli bemötta på olika vis och det ibland kan upplevas som svårt att sätta gränsen mot medarbetare som blir för privata.

”Jag tycker att man kan vara personlig på jobbet men en del blir nästan privata när de kommer och det är någonting, det är ytterst få man ska vara privat med på jobbet..., man måste styra upp samtal man vill ta med den personen.”

Vissa chefer upplever en känsla av ensamhet i rollen som första linjens chef och att behöva ta beslut som inte uppskattas av alla. Flera av cheferna menar att ansvaret för arbetet med den psykosociala arbetsmiljön ligger hos både chef och medarbetare och att det delade ansvaret är viktigt för att lyckas i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön.

Den psykosociala arbetsmiljön upplevs ofta som mer svår och diffus än den fysiska arbetsmiljön.

Den psykosociala arbetsmiljön uppfattas av flera chefer som svår och diffus vilket upplevs försvåra arbetet med den psykosociala arbetsmiljön. Att den fysiska arbetsmiljön upplevs som mer konkret än den psykosociala arbetsmiljön och att det är enklare att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön i teorin än i praktiken. Att den psykosociala arbetsmiljön upplevs som otydlig har dels att göra med att det saknas verktyg att arbeta med, otydlighet vem som har ansvar för vissa medarbetare och att den psykosociala arbetsmiljön i sig upplevs som otydlig. På frågan om ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön är tydligt svarar en av cheferna:

”Alltså ordet psykosocial arbetsmiljö är ju i sin form inte helt kristallklart...även, också om man är medveten om vad som ingår i de arbetsuppgifterna så finns det ju också i gränsytorna va fall som man visst kanske inte känner till eller som man kanske inte känner sig riktigt bekväm med...”

Chefer som får lönetillägg för att ha ansvar för att arbeta med arbetsmiljön upplever att lönetillägget känns rimligt och att det ger en känsla av att man gör rätt för sin lön eftersom de psykosociala arbetsmiljöproblemen anses vara de jobbigaste att hantera. Men det upplevs även som viktigt att jobba med den psykosociala arbetsmiljön eftersom en fungerande arbetsmiljö är grunden för en fungerande verksamhet, att chanserna att fokusera på jobbet ökar när en grupp fungerar bra tillsammans.

Stöd i rollen som FLM anses viktigt och generellt som bra men påverkas av högre chefs tidsbegränsade uppdrag.

Stödet från högre chefer upplevs som viktigt i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön och för ett långsiktigt arbete. Flera chefer upplever att det finns stöd från högre chef även om det inte alltid finns det fullt ut. Stödet från högre chef och ett långsiktigt utvecklingsarbete försvåras av att den högre chefen i form av prefekt har sitt uppdrag under en tidsbegränsad period och att det sen kommer en ny prefekt.

”du har ju en prefekt som jobbar på ett sätt och sen efter 3 år så byter dom och då kan det ju ta en helt annan vändning, alltså ett helt annat fokus, prioriteringar, hur man vill arbeta... det är ju en faktor som har väldigt stor betydelse för den psykosociala arbetsmiljön.”

Stödfunktionerna som ger stöd i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön upplevs till största delen som bra. Stödet från personaladministratörerna vid institutionen anses som viktigt eftersom de känner till verksamheten. Även företagshälsovården upplevs som ett bra stöd i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön och ses som en resurs både för medarbetare och för chefen själv. Stödet från centrala HR-avdelningen upplevs både som ett stöd dit man kan vända sig med enskilda ärenden och få hjälp men även upplevelse av att stödet saknats när det har behövts. Det finns även en osäkerhet om stödet generellt kommer att finnas i alla situationer.

”Just nu så har jag det stöd jag behöver men jag vet inte om jag, om stödet finns om jag väl behöver det...”

Utbildningar där den psykosociala arbetsmiljön tas upp anses av flera chefer vara viktigt och att det är ett stöd i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön eftersom man får träffa andra chefer i samma situation att diskutera olika frågor med och att höra hur de arbetar. Utbildningar som efterfrågas är dels utbildningar med diskussionsforum med andra chefer men även utbildningar för konflikthantering som är specifikt inriktad mot hur man arbetar på universitetet.

Flera chefer menar att det inte räcker med stödfunktioner, utbildningar och kurser utan man behöver även få egen erfarenhet. Erfarenhet är något som de flesta chefer tar upp som ett stöd i arbetet och som ger större säkerhet för att hantera situationer i den psykosociala arbetsmiljön. Både erfarenhet från arbetslivet och från privatlivet tas upp.

”...då gjorde jag samma sak som jag gör här, på morgonen säger hej till alla, varje träning så när jag gick förbi tjejerna så, klappade jag dom på axeln, hur är det, hur mår du och då märker man snabbt om dom inte mår bra. Ja, så jag använder ungefär samma metod här.”

Eftersom erfarenhet kommer med tiden ses mentorskap som ett viktigt stöd i början av tiden som chef, att ha en mer erfaren kollega att diskutera olika frågor med och det är även något som efterfrågas som stöd. Ålder är också en faktor som ger trygghet i rollen som chef, att det är lättare att stå upp för sina beslut när man blir äldre. Erfarenhet fås även genom att diskutera frågor med andra kollegor på samma nivå. Ytterligare stöd är

chefens nätverk för att kunna leva upp till medarbetarnas förväntningar vad gäller att komma vidare i karriären.

”Ja och jag känner väldigt många så jag kan skaffa kontakter och jag kan förmedla att den här unga forskaren är en väldigt bra person, den ska vi tänka på, jag kan förmedla på olika sätt dom som har chans att gå vidare.”

Flera chefer upplever att de har de förutsättningar och resurser de behöver för att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön både vad gäller tid, att ha befogenheter, ekonomi och att veta sitt ansvar. Men det finns även chefer som upplever att det inte finns förutsättningar och resurser och då framförallt att det saknas tid för att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön och för att arbeta förebyggande med den. Andra arbetsuppgifter blir även lidande när det inte finns tid avsatt för arbetet med den psykosociala arbetsmiljön.

”En begränsning, när vi pratade om resurser som jag inte har, det är ju tiden, man har fått mer ansvar men man har ju inte fått mer tid att göra uppgifterna så även om man har en ambition att jobba väldigt mycket förebyggande så har man inte tid.”

Det finns även önskemål om att det skulle vara bättre om en del av chefens lön skulle finansieras från institutionen istället för i vissa fall med externa medel eftersom det i de externa medlen inte finns pengar avsatta för att arbeta med arbetsmiljön. De verktyg som cheferna har erfarenhet av att använda är dels medarbetarsamtal som upplevs som ett bra verktyg för att se hur medarbetarna mår och att kartlägga den psykosociala arbetsmiljön. Veckomöten och enskilda möten ses också som ett bra sätt att mötas och diskutera. Det finns även önskemål hos chefer om verktyg som stöd i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön, framför allt om man inte har så stor erfarenhet.

”Det är ju svåra saker och det är väldigt kritiska moment att ta hand om när dom hamnar på bordet, det vill ju till att ha lite verktyg och har man inte all erfarenhet så är det ju inte särskilt enkelt att ta hand om det och där är det ju enkelt att bara negligera det, inte bry sig om det.”

Något som försvårar arbetet med den psykosociala arbetsmiljön är också ansvaret för många medarbetare vilket kan leda till att chefen inte förstår alla medarbetares situation

och att det finns risk att man missar. Det kan även fördröja att problemen kommer till chefen då medarbetarna själva får ta kontakt med chefen vilket gör att problemet kan ha blivit för stort för att lösas.

Strukturella faktorer i universitetsmiljön med höga krav på prestation och tidspress skapar stress hos medarbetare och svårigheter för chefer att hantera problemen.

Cheferna upplever att stress är ett vanligt problem som de får hantera. Stressen handlar framför allt om höga krav på prestation och tidspress. Doktorander har press på sig över att bli klara med sin forskarutbildning under en tidsbegränsad period och lärare har hög arbetsbelastning, press över att få externa medel för sin forskning och administrativa pålagor. Vad gäller arbetsbelastningen och de administrativa pålagorna skapas den till viss del av administrativa system som fungerar dåligt och som man inte får hjälp med. Många medarbetare klagar på de administrativa systemen och att medarbetare skänker bort pengar eftersom t ex reseräkningar är så krångliga att lägga in i systemet att man inte lägger in dessa om det inte handlar om större belopp. Det finns erfarenhet av oförståelse från universitetsförvaltningens sida vad gäller de effekter dessa system har på medarbetares psykosociala hälsa. En chef uttryckte det så här på frågan om chefen upplever krav eller förväntningar från sina underställda medarbetare i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön:

”Eftersom stress är ganska utbredd så upplever folk att det är så här, alla vet att det är ett strukturellt problem så de har inte så stora förväntningar på att jag eller prefekten ska kunna hantera det här.”

Chefer upplever även att det finns höga krav när man arbetar på universitetet som skapar stor press på medarbetarna och att medarbetarna inte alltid har kontroll över situationen. Det är en miljö med hög konkurrens inom forskningen och man måste marknadsföra sig själv och se till att man får externa anslag. Det är en kombination av stor frihet och höga krav att prestera som forskare, och om man inte presterar kan det leda till att man ifrågasätter sig själv eftersom omgivningen inte tycker att man presterar när man inte får anslag. Det är även en officiell ranking av lärartjänster som universitetslektor och professor vilket kan skapa stress hos de sökande.

”Det är få yrken där man mäts så mycket som här, man ansöker om befordran, man ansöker om anslag, när man söker tjänster så är rankingen officiella, alla kan se, det är

en enorm press, det är verkligen en hemsk miljö på så sätt och väldigt fantastisk för att den är så fri så den är väldigt dubbel.”

Det är en stor press hos både medarbetare och chefer att få in externa anslag för att försörja sig själva och sin grupp. De medarbetare som inte lyckas få anslag hamnar i underläge och det upplevs som chefens roll att stötta i dessa situationer. Men det kan som chef vara svårt att hantera dessa situationer eftersom det är ett strukturellt problem som chefen inte kan påverka. Det är också svårt att inte kunna påverka att det ställs mycket krav och att det ständigt är en tävling. En chef försöker hjälpa sina medarbetare som är stressade över att få anslag genom att kommunicera att det är ok att inte alltid orka, att man kan vara stark men samtidigt inte orka.

Diskussion

I detta avsnitt kommer diskussion föras vad gäller resultatet i denna studie och se hur det förhåller sig till tidigare forskning samt ge förslag på framtida forskning. Tillförlitligheten kommer även att diskuteras samt styrkor och svagheter med studien.

Resultatdiskussion

Det som sammanfattar den underliggande meningen, dvs det latent innehåll i koder, kategorier och teman i resultatet är att de erfarenheter som FLM har och som de upplever påverkar deras arbete med den psykosociala arbetsmiljön är speciella för just universitet och högskolor. Dessa erfarenheter utgörs av t ex personkonflikter som upplevs som svåra och frustrerande att hantera och där medarbetare på universitetet till viss del upplevs som svårare att hantera än medarbetare inom andra organisationer. Även det kollegiala ledarskapet där chefen väljs som chef under en viss period ses både som bra men även att det finns risk för rollkonflikt då chefen inte alltid ses som chef fullt ut. Det faktum att prefekten är vald av kollegor och är högsta chef på institutionen under en viss period påverkar arbetsmiljöarbetet eftersom det kan vara svårt att driva långsiktiga projekt då kommande prefekt kan ha andra prioriteringar och idéer. Andra specifika erfarenheter som cheferna har erfarenhet av är rollkonflikter vad gäller lärartjänsten som består utav forskning och undervisning och där forskning ses som det primära och undervisning som sekundärt av många medarbetare. Medarbetare som är kollegor och ska samarbeta och sen vara konkurrenter i pressen att få externa anslag skapar stress men även den offentliga rankingen av lärartjänsten och att prestera och granskas offentligt är speciellt för universitetet. Alla dessa erfarenheter påverkar den

psykosociala arbetsmiljön och måste ses i den speciella kontexten som universitet och högskolor utgör.

Vad gäller personkonflikter som tas upp i det första temat, så upplevs medarbetare på universitetet till viss del som svårare att hantera än medarbetare inom andra organisationer. Det resultatet stämmer överens med det resultat som Bryman et al. (28) funnit i sin studie om ledarskap inom universitet och högskolor. Chefer som arbetar på universitetet anser i den studien att kontexten på universitetet är speciell och att personal inom högre utbildning ibland kan vara svårare att handskas med. Både att det är svårt att hantera dåliga prestationer men även att hantera svåra människor och att detta ibland sammanfaller hos samma människor. Bryman et al. (28) menar även att dessa resultat stämmer överens med tidigare forskning de funnit (28). Resultatet i denna studie visar att chefer upplever att det är svårt att hantera besvärliga personer som inte passar in och att detta tar mycket tid och energi från chefen som chefen gärna skulle vilja lägga på verksamheten och andra medarbetare. Även om chefer upplever att medarbetare på universitetet kan vara svårare att handskas med visar en studie (41) som genomförts i Australien, där en medarbetarundersökning svarats på utav 26 226 medarbetare vid 17 australienska universitet, att medarbetare vid universitet har stort förtroende för och arbetar bra med sina närmaste medarbetare. Hypotesen i studien var att kollegialiteten bland medarbetarna skulle få låga poäng vilket inte stämde med de resultat som framkom i studien (41). Detta skulle kunna tyda på att problem med medarbetare som inte fungerar i verksamheten inte är så vanligt förekommande men att när det väl förekommer blir problemen väldigt stora och att det är svårt för cheferna att hantera dessa problem. Det är även erfarenheter som framkommit i denna studie och cheferna skulle därför behöva mer stöd för att hantera personkonflikter eftersom det upplevs som svårt att hantera och tar mycket tid och energi.

Vad gäller rollkonflikt i rollen som lärare menar en studie om akademiskt arbete och förändrade förhållanden inom högre utbildning (42) att en ökad tendens att se universitet och akademiker som presterande regimer har skapat en institutionell uppdelning. Att vissa universitet uppmärksammas för sin forskningskapacitet medan andra universitet uppmärksammas för sin undervisningskapacitet. Detta möjliggör för universiteten att få fördelar i sin position men en av följderna av dessa uppdelningar är att det sker en uppdelning mellan forskning och undervisning. Det resulterar även i en uppdelning inom universitet, att vissa former av akademiskt arbete ses som mer

värdefullt och motiverande. Undervisningsstatusen på universitet är betydligt lägre än forskning vilket betyder att det påverkar status och prestation för medarbetare som forskar och undervisar. Universitet klassificerar också sin personal vad gäller olika nivåer i karriären som bygger på de externa medel och publikationer de har med sig. Uppmuntran för individualiserad prestation påverkar även relationerna med studenter och kollegor och tvingar istället in medarbetare i hårt arbete med forskning och/eller undervisning (42). Detta skulle även kunna relateras till de erfarenheter som cheferna i denna undersökning har av rollkonflikt i lärarrollen och att erfarenheterna visar att medarbetare ser på forskning som viktigare än undervisning. Det kan finnas anledning att fundera över hur höga krav på individuella prestationer påverkar medarbetare och deras omgivning och därmed arbetsmiljön.

I det andra temat om tydlighet i rollen visar resultatet i denna studie att det finns olika upplevelser hos cheferna, vissa upplever att förväntningar och krav är tydliga och vissa upplever att krav och förväntningar är otydliga eller att det inte finns några krav så länge ingenting händer. Cheferna upplever dock att tydlighet hos högre chef och kommunikationen med den högre chefen är viktig för att ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön ska vara tydligt. Det är kanske extra viktigt med tydlighet då det formella ansvaret för arbetsmiljön inte kan delegeras utan ligger hos prefekten medan arbetet med arbetsmiljön kan delegeras till lägre chefer vid universitetet och att detta kan skapa rollotydlighet. I en studie om första linjens chefer vid Storbritanniens handelshögskolor (20) visade resultatet att första linjens chefer själva fick definiera sina roller. Cheferna i studien upplevde att de olika kraven i rollerna som chef och balansen mellan akademiskt arbete och chefsarbete var svår att hantera. Resultatet i studien visar även att FLM är viktig för karriärutvecklingen hos medarbetare och att det är viktigt att stödja FLM i deras utveckling som chefer både för organisationens prestationer men även för att cheferna ska kunna bli framgångsrika seniora chefer framöver (20). Det kan alltså vara extra viktigt att se över rollfördelningen och tydliggöra denna när uppdelningen mellan det formella ansvaret och delegering av arbetsuppgifter riskerar att göra rollfördelningen mer otydlig.

Det tredje temat i denna studie visar att chefer har erfarenhet av att den psykosociala arbetsmiljön är svår och diffus och att den fysiska arbetsmiljön upplevs som enklare och mer tydlig. Detta stämmer överens med den studie av Tappura et al. (7) som visar att cheferna i studien upplever de mest utmanande situationerna i arbetsmiljöarbetet som de

som är relaterade till de psykosociala riskerna i arbetet. Även att de fysiska arbetsmiljöriskerna inte upplevs som lika svåra eftersom det finns förfaranden om hur man ska hantera dem (7). Även i denna studie framkommer erfarenheter av att sakna verktyg att hantera den psykosociala arbetsmiljön. Tappura et al. (7) skriver att den högre ledningen ofta delegerar arbetsmiljöfrågor till första linjens chefer utan att ge tillräckligt med resurser eller stöd (7) vilket skulle kunna påverka upplevelsen av tydlighet i uppdraget. Det är därför viktigt att ta reda på vilka verktyg som saknas och försöka hitta verktyg som kan stötta cheferna och som kan tydliggöra arbetet med den psykosociala arbetsmiljön.

I denna studie framkom att chefer upplevde det som sitt ansvar att hantera olika situationer som uppstår men även att det ibland är lite för stort fokus på chefs roll att hantera svårigheter. Medarbetarna behöver också se sin egen roll i olika situationer och stötta chefen i dennes arbete. Även i en studie av Conchie et al. (15) visade resultaten att chefer upplevde flera olika och ibland motstridiga rollansvar och att detta hindrade dem i deras arbetsmiljöarbete. Att cheferna var både chefer, tog hand om sina anställda och den som ser till att saker och ting blir gjorda på rätt sätt (15). Att tydliggöra medarbetarnas ansvar och få stöd från sina medarbetare i arbetsmiljöarbetet är därför viktigt, både för att underlätta chefs arbete men även för hela gruppens arbetsmiljö. Det är här viktigt att arbeta med det systematiska arbetsmiljöarbetet och ha regelbundna möten med hela arbetsgruppen där man diskuterar arbetsmiljöfrågor och även att ha medarbetarsamtal vilket kan möjliggöra större delaktighet för underställda medarbetare och skapa diskussion kring arbetsmiljöfrågor.

Det fjärde temat i denna studie handlar om stödet till chefer och att flera chefer menar att stödet från högre chefer och olika stödfunktioner är viktigt. Även i tidigare forskning har vikten av stöd från högre chefer (14, 7, 18, 17) och möjlighet till stöd och diskussioner med andra kollegor på samma nivå framkommit (15, 18, 7, 17). Stödet från företagshälsovård och HR-avdelning har också visat sig viktig i både tidigare forskning (16, 14, 18, 7) och i denna studie. Mellor et al. (16) skriver att chefer behöver stöd från företagshälsovård och HR-specialister för att förstå hur de ska hantera potentiella svåra individärenden (16). Eftersom det i denna studie visat sig att chefernas egen erfarenhet är ett stort stöd i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön kan stödet till yngre chefer och chefer som inte har så lång erfarenhet som chef vara extra viktigt. Det skulle kunna

finnas fördelar att ha en mentor att diskutera olika frågor som dyker upp med, speciellt om det inte finns ett nätverk av andra chefer på samma nivå att diskutera med.

Det femte temat om att FLM upplever att stress är ett vanligt problem hos medarbetare stämmer överens med resultaten både i en studie av Winefield et al. (43) men även i studien av Langford (41). Winefields studie (43) handlar om arbetsrelaterad stress hos australiensisk universitetspersonal och visar att psykosocial stress är högre hos akademisk personal (prefekter, lärare och forskare) än hos övriga anställda (administrativ och teknisk personal m fl.) inom universitet och högskola. Detta förklaras med att universitet och högskolor både i Australien och andra länder har genomgått stora förändringar där akademiska beslut i mindre utsträckning är kollegiala och istället tas genom beslut av enskilda chefer och att kontrollen då har förflyttats från akademiker till högre chefer. Samtidigt har kraven ökat genom press som kommer från minskad finansiering och högre krav på ansvarsskyldighet och att behöva prestera offentligt och där arbetsprestationerna granskas offentligt. Det är få yrken där prestationer granskas på ett så offentligt sätt. Ytterligare krav hos den akademiska personalen är den ökning av förväntningar om att dra in egna externa medel genom t ex forskningsanslag och rådgivning inom forskning, men även krav som handlar om hög arbetsbelastning, dålig praxis hos ledningen, arbetsosäkerhet och otillräckligt erkännande och belöning (43). Resultaten från Langfords studie (41) visar också att medarbetare på universitetet har höga nivåer av stress jämfört med andra organisationer och att det kan ha att göra med de stora politiska förändringar som skett (41). Resultatet i denna studie visar också att chefer har erfarenheter av att det är svårt att hantera medarbetares stress vad gäller att få externa medel, att hantera den offentliga granskningen av prestationer, hög arbetsbelastning och otrygghet i anställningen.

Langford (41) menar även att universiteten fick låga poäng jämfört med andra organisationer vad gäller delaktighet i beslutsfattande (att ha kontroll över sin arbetssituation) och att arbetsbelastningen (krav i arbetet) har ökat för universitetsanställda. Langford (41) menar då att en del av förklaringen till den höga stressnivån kan förklaras av krav-och kontrollmodellen av Karasek (44, 41). Karaseks (44) krav- och kontrollmodell och utvecklingen av modellen tillsammans med Theorell (45), och där stöd även lades till först av Johnson (46), men sedan även av Karasek och Theorell (46), är en av de mest använda teoretiska modellerna vid epidemiologisk psykosocial arbetsmiljöforskning (47). Idén med modellen är att psykiska krav hos de

anställda inte beror på enbart en faktor utan av en kombinerande effekt av krav i arbetet och möjlighet till kontroll, (45), men även av det stöd medarbetaren får (45). En slutsats som kan dras utifrån detta är att det kan finnas anledning att se över arbetssituationen för medarbetare vid universitetet vad gäller krav, kontroll och stöd för att medarbetarna ska uppleva mindre stress och därmed få en bättre psykosocial arbetsmiljö. Det skulle kunna innebära att se över hur man värderar forskning, undervisning och individuella prestationer och den stress detta utgör för medarbetare. Vilket stöd som förvaltning, institution och chef ger medarbetare är viktigt, t ex vad gäller stöd för administrativa system som skapar större arbetsbelastning och därmed mindre kontroll men även möjligheter att ta egna beslut för att öka kontrollen. Detta hänger även ihop med ett närvarande ledarskap som handlar om att ha god överblick över medarbetarnas arbetssituation och hälsa. Enligt rapporten *Myndigheternas arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaro* (26) bedriver FLM på universitet och högskolor i mindre utsträckning ett närvarande ledarskap jämfört med första linjens chefer inom andra verksamhetsområden. Rapporten menar även att första linjens chefer på myndigheter som bedriver undervisning och forskning har sämre förutsättningar för att bedriva ett närvarande ledarskap i form av t ex tid, resurser och befogenheter (26).

Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (48) menar att det förebyggande, systematiska arbetsmiljöarbetet, alltså att kartlägga och vidta åtgärder innan sjukdom och ohälsa uppstår är viktigt (48). Få av cheferna i denna studie tog upp ett förebyggande arbete med den psykosociala arbetsmiljön även om en chef tog upp att tidsbristen upplevdes som ett hinder att arbeta med förebyggande arbetsmiljöarbete. Det kan därför finnas anledning att se över det förebyggande arbetet i verksamheten och ge utrymme åt det för att minska sjukdom och ohälsa innan det uppstår.

Resultatet i denna studie har givit kunskap om de erfarenheter som FLM vid ett universitet har av att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön. Denna kunskap kan användas för att öka chefernas egen förståelse för sitt arbete men även för att ge chefer och ledning på andra nivåer förståelse för rollen som FLM vid universitetet i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön. Det finns även möjlighet att ge mer riktat stöd till de områden som efterfrågas av cheferna i studien. Eftersom den psykosociala arbetsmiljön upplevs som diffus skulle det i vidare forskning kunna finnas fördelar med att intervjua chefer i fokusgrupper för att få en diskussion om de erfarenheter cheferna har och då även diskutera mer specifikt vilken typ av stöd som cheferna önskar. Det

skulle även vara intressant att undersöka hur arbetsmiljöarbetet påverkas av uppdelningen mellan ansvaret för arbetsmiljön och arbetet med arbetsmiljön mellan prefekt och FLM.

Metoddiskussion

I kvalitativ forskning används begreppen trovärdighet (credibility), pålitlighet (dependability) och överförbarhet (transferability) för att beskriva aspekter av tillförlitlighet (36). I följande avsnitt kommer dessa begrepp och studiens styrkor och svagheter att diskuteras.

Trovärdighet (credibility) handlar om forskningens fokus och avser hur väl data och processer av analysen adresserar det fokus som är avsett. (36). Intervjuer har genomförts med FLM på universitetet vilka har det närmaste ansvaret för sina medarbetares psykosociala arbetsmiljö och som kan anses som relevant för studiens syfte. Dessa chefer har däremot inte ansvaret för arbetsmiljön vilket gör att de måste eskalera svårare problem till prefekten så att denne kan ta sitt ansvar för arbetsmiljön vilket även påverkar chefernas erfarenheter av arbetet med den psykosociala arbetsmiljön. Valet av kvalitativ metod och att genomföra intervjuer för att få svar på frågeställningen är relevant eftersom en kvalitativ intervju enligt Marshall (49) används när man vill få fram subjektiva förståelser och tolkningar men även där det finns lite kunskap om ett fenomen och för att förstå den mening som intervjupersonerna ger sina erfarenheter och fånga ett djupare perspektiv (49). En svaghet med studien som kan påverka trovärdigheten är att informanterna inte tagit del av de transkriberade texterna för att se att det inte förekommer några missförstånd. Resultatet kan även ha påverkats av att enbart informanter där prefekten har godkänt att kontakt tagits med FLM vid institutionen, har deltagit i studien. Detta skulle kunna vara en svaghet eftersom resultatet hade kunnat se annorlunda ut om informanter vid institutioner där prefekten tackat nej till deltagande också hade varit med. Det finns risk att de prefekter som tackat nej till att delta inte arbetar lika aktivt med arbetsmiljöarbete som på de institutioner där prefekten tackat ja till medverkan. Det finns dock även andra förklaringar till att prefekter tackat nej som t ex tidsbrist.

Pålitlighet (dependability) hanterar faktorer som i vilken omfattning data förändras över tid och förändringar gjorda i forskarens beslut under analysprocessen. Om data är omfattande och datainsamlingen sker över lång tid finns det risk för inkonsekvens under datainsamlingen (36). En styrka med studien som även ökar pålitligheten är att

intervjuerna har genomförts under drygt en månads tid och analys och resultat av data har bearbetats under 3 månaders tid vilket borde göra att data inte har förändrats över tid. Alla intervjuer har bearbetats under samma tidsperiod och vid flera tillfällen vilket gör att beslut och analys av data har varit likvärdigt för hela materialet. Däremot har genomgång av hela analysen och alla beslut om koder, kategorier och teman genomförts av en person vilket gör det mer sårbart än om det finns möjlighet att diskutera dessa med andra medförfattare. Analysen och dess processer har dock diskuterats i gruppseminarier med andra studenter och lärare vilket gjort att det förts viss diskussion om de olika besluten.

Överförbarhet (transferability) handlar om i vilken omfattning resultaten kan överföras till andra miljöer eller grupper. För att möjliggöra överförbarhet är det viktigt att ge en tydlig beskrivning av kulturen och kontexten, urval och egenskaper av deltagare, datainsamling och analysprocess. (36). Författaren kan inte själv bedöma överförbarheten eftersom det är läsaren som gör det men beskrivning av urval, informanternas egenskaper och hur datainsamling och analysprocessen utförts har beskrivits så utförligt som möjligt för att möjliggöra för läsaren om grad av överförbarhet.

Slutsats

Slutsatsen är att många av de erfarenheter som första linjens chefer har i denna studie, och som de upplever påverkar deras arbete med den psykosociala arbetsmiljön, är speciella för universitet och högskolor. Därför behövs kunskap gällande universitetets unika miljö och för att öka chefernas förståelse för deras arbete och att ge rätt stöd i hur chefer kan hantera olika svårigheter i den psykosociala arbetsmiljön. Stödet i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön för första linjens chefer vid universitetet har visat sig viktigt både i denna studie men även i tidigare forskning. Stödet är viktigt inte minst för att den psykosociala arbetsmiljön upplevs som mer svår och diffus än den fysiska arbetsmiljön. Det behövs mer verktyg för att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön för att skapa en hälsosam arbetsmiljö för både chefer, underställda medarbetare och för att skapa en framgångsrik verksamhet.

Referenser

1. WHO | Constitution of WHO: principles [Internet]. WHO. [citerad 18 maj 2018]. Tillgänglig vid: <http://www.who.int/about/mission/en/>
2. WHO | Mental health in the workplace [Internet]. WHO. [citerad 20 november 2017]. Tillgänglig vid: http://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/
3. Funk M, World Health Organization, redaktörer. Mental health policies and programmes in the workplace. Geneva: World Health Organization; 2005. 81 s. (Mental health policy and service guidance package).
4. Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro [Internet]. Forte. [citerad 11 september 2017]. Tillgänglig vid: <http://forte.se/publikation/psykisk-ohalsa-arbetsliv-och-sjukfranvaro/>
5. Arbetsorsakade besvär 2016. Report No.: 2016:3.
6. Van Rooyen J, McCormack D. Employee perceptions of workplace bullying and their implications. *Int J Workplace Health Manag.* 21 juni 2013;6(2):92–103.
7. Tappura S, Syvänen S, Saarela KL. Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints. *Nord J Work Life Stud.* 01 september 2014;4(3):31–51.
8. Riksdagsförvaltningen. Arbetsmiljölagen (1977:1160) [Internet]. [citerad 07 januari 2017]. Tillgänglig vid: http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmiljolag-19771160_sfs-1977-1160
9. Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Vägledning till föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö - den organisatoriska och sociala arbetsmiljön - viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö - vägledning-h457.pdf [Internet]. [citerad 20 april 2016]. Tillgänglig vid: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf>
10. Joyce J. Facing the challenge of mental ill health in the workplace. *J Public Ment Health.* 21 juni 2013;12(2):93–7.
11. European Agency for Safety and Health at Work. Second European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER-2). [Internet]. Luxembourg: Publications Office; 2015 [citerad 12 mars 2017]. Tillgänglig vid: <http://bookshop.europa.eu/uri?target=EUB:NOTICE:TERO15001:EN:HTML>
12. Föreskrifter, Systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1 - systematiskt-arbetsmiljoarbete-foreskrifter-afs2001-1.pdf [Internet]. [citerad 24 april 2016]. Tillgänglig vid: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-foreskrifter-afs2001-1.pdf>
13. Wolmesjö M. Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen. Lund:

Socialhögskolan, Univ; 2005. 302 s. (Lund dissertations in social work).

14. Tappura S, Nenonen N, Kivistö-Rahnasto J. Managers' viewpoint on factors influencing their commitment to safety: An empirical investigation in five Finnish industrial organisations. *Saf Sci*. juli 2017;96:52–61.
15. Conchie SM, Moon S, Duncan M. Supervisors' engagement in safety leadership: Factors that help and hinder. *Saf Sci*. januari 2013;51(1):109–17.
16. Mellor N, Webster J. Enablers and challenges in implementing a comprehensive workplace health and well-being approach. *Int J Workplace Health Manag*. 21 juni 2013;6(2):129–42.
17. Bossmann U, Ditzen B, Schweitzer J. Organizational stress and dilemma management in mid-level industrial executives: An exploratory study. *Ment Health Prev*. mars 2016;4(1):9–18.
18. Dellve L, Wikström E. Managing complex workplace stress in health care organizations: leaders' perceived legitimacy conflicts: *Legitimacy conflicts among leaders*. *J Nurs Manag*. december 2009;17(8):931–41.
19. DeChurch LA, Hiller NJ, Murase T, Doty D, Salas E. Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *Leadersh Q*. december 2010;21(6):1069–85.
20. Bessant C, Mavin S. Neglected on the front line: Tensions and challenges for the first-line manager-academic role in UK business schools. Thomas and Eric Cornuel H, redaktör. *J Manag Dev*. 08 augusti 2016;35(7):916–29.
21. Ericsson U, Augustinsson S. The role of first line managers in healthcare organisations – a qualitative study on the work life experience of ward managers. *J Res Nurs*. juni 2015;20(4):280–95.
22. Pescud M, Teal R, Shilton T, Slevin T, Ledger M, Waterworth P, m.fl. Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study. *BMC Public Health*. december 2015;15(1).
23. Ebberts JJ, Wijnberg NM. Betwixt and between: Role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures. *Hum Relat*. november 2017;70(11):1342–65.
24. Kras KR, Rudes DS, Taxman FS. Managing up and down: community corrections middle managers' role conflict and ambiguity during organizational change. *J Crime Justice*. 03 april 2017;40(2):173–87.
25. Rizzo JR, House RJ, Lirtzman SI. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Adm Sci Q*. 1970(2):150–63.
26. Myndigheternas arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaro. Report No.: 2017:14.
27. Bolden R, Petrov G, Gosling J. Distributed Leadership in Higher Education:

- Rhetoric and Reality. *Educ Manag Adm Leadersh.* mars 2009;37(2):257–77.
28. Bryman A, Lilley S. Leadership Researchers on Leadership in Higher Education. *Leadership.* augusti 2009;5(3):331–46.
29. Rowley DJ, Sherman H. The special challenges of academic leadership. *Manag Decis.* december 2003;41(10):1058–63.
30. Chefer ska lära sig mer om psykisk ohälsa [Internet]. *Suntarbetsliv.* [citerad 10 mars 2017]. Tillgänglig vid: <https://www.suntarbetsliv.se/forskning/hallbar-rehabilitering/chefer-ska-lara-sig-mer-om-psykisk-ohalsa/>
31. Fink A. *Conducting research literature reviews: from the internet to paper.* Fourth edition. Thousand Oaks, California: SAGE; 2014. s. 257
32. Grant MJ, Booth A. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies: A typology of reviews, *Maria J. Grant & Andrew Booth.* *Health Inf Libr J.* juni 2009;26(2):91–108.
33. Cooke A, Smith D, Booth A. Beyond PICO: The SPIDER Tool for Qualitative Evidence Synthesis. *Qual Health Res.* oktober 2012;22(10):1435–43.
34. Bilaga 5. Mall för kvalitetsgranskning av studier med kvalitativ forskningsmetodik – patientupplevelser, i *Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården: En handbok - mall_kvalitativ_forskningsmetodik.pdf* [Internet]. [citerad 16 november 2017]. Tillgänglig vid: http://www.sbu.se/globalassets/ebm/metodbok/mall_kvalitativ_forskningsmetodik.pdf
35. Forsberg C, Wengström Y. *Att göra systematiska litteraturstudier: värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning.* Stockholm: Natur & kultur; 2016.
36. Graneheim U., Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ Today.* 08 oktober 2003;2004(24):105–12.
37. Bryman A, Nilsson B. *Samhällsvetenskapliga metoder.* Malmö: Liber; 2011.
38. Tong A, Sainsbury P, Craig J. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *Int J Qual Health Care.* 01 december 2007;19(6):349–57.
39. Hsieh H-F, Shannon SE. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qual Health Res.* november 2005;15(9):1277–88.
40. Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* Stockholm: Vetenskapsrådet; 2002.
41. Langford PH. Benchmarking work practices and outcomes in Australian universities using an employee survey. *J High Educ Policy Manag.* 08 januari 2010;32(1):41–53.
42. Fitzgerald T, White J, Gunter HM. *Hard labour?: academic work and the changing landscape of higher education* [Internet]. Bingley, U.K.: Emerald; 2012 [citerad 10 maj

2018]. Tillgänglig vid: <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=834880>

43. Winefield AH, Gillespie N, Stough C, Dua J, Hapuarachchi J, Boyd C. Occupational Stress in Australian University Staff: Results From a National Survey. *Int J Stress Manag.* 2003(Vol 10):51–63.

44. Karasek RA. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Adm Sci Q.* June 1979(Vol 24):285–308.

45. Karasek R, Theorell T. *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life.* 6. Dr. New York, NY: Basic Books; 1999. s. 381

46. Theorell T, Karasek RA. Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *J Occup Health Psychol.* Vol 1, Jan 1996(9–26).

47. Stressforskningsinstitutets temablad Arbetsorganisation & hälsa
Stressforskningsinstitutet Två modeller för psykosocial arbetsmiljöforskning [Internet].
www.stressforskning.su.se. Tillgänglig vid:
https://www.stressforskning.su.se/polopoly_fs/1.117885.1357820953!/menu/standard/file/Arbetsorganisation%20och%20h%C3%A4lsa.pdf

48. Organisatorisk och social arbetsmiljö, föreskrifter, AFS 2015:4 - organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf [Internet]. [citerad 24 april 2016].
Tillgänglig vid:
https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf

49. Marshall C, Rossman GB. *Designing qualitative research.* 5th ed. Los Angeles: Sage; 2011. 321 s.

Bilagor

Bilaga 1

Resultat av litteraturöversikten

Författare, år (hänvisning till ref -lista) Land	Design	Studiepopulation	Syfte	Datainsamlingsmetod	Resultat	Kvalitet
Tappura et al. (7), 2014, Finland	Fenomenologisk metod	55 chefer	Syftet med studien är att beskriva de utmanande och svåra arbetsmiljösituationer chefer möter och det stöd de får och behöver i dessa situationer.	Tematiska intervjuer	Utmanande och svåra arbetsmiljösituationer var; 1) tidsbrist, 2) höga ekonomiska krav, 3) ständiga förändringar, 4) konflikter, 5) otillräcklig kompetens hos chefer och medarbetare, 6) kommunikationssvårigheter och rollkonflikter. 7) mycket byråkrati och regler, 8) otydlig organisation, 9) att hantera arbetsbörda på ett rättvist sätt, 10) att hantera individuella faktorer hos medarbetare och 11) att hantera stress. Cheferna önskade; 1) stöd i deras egen arbetsbörda, ledarskapsuppgifter och olika utmanande situationer i arbetet som svåra situationer och att lösa konflikter, i första hand stöd från deras egna chefer men även från andra chefer inom och utanför organisationen. De önskade även stöd från företagshälsovården, HR-specialister, kollegor, familj och vänner i frågor som upplevdes som svåra eller betungande. 2) mer utbildning, 3) individuellt stöd i att	Hög

					hantera sitt ledningsarbete, 4) möjlighet till rådgivning, 5) och diskussioner om organisationens policys och procedurer på ledningsnivå.	
Tappura et al. (14), 2017, Finland	Fenomenologisk metod.	Intervjuer med 49 chefer i mellanposition	Syftet med undersökningen var att kartlägga de faktorer som hindrar eller främjar chefernas engagemang för säkerhetsarbete ur ledningsperspektiv och att komplettera den tidigare litteraturen med empiriska fynd.	Tematiska intervjuer	<p>Faktorer som hindrade chefernas engagemang i säkerhetsarbetet: 1) överbelastning i rollen som chef, 2) motstridiga produktionskrav, 3) alltför formella säkerhetsförfaranden, 4) oförmåga att påverka säkerhetsmål, 5) anställdas negativa attityder mot säkerhet, 6) ledningens attityd och uppskattning av säkerhet på olika organisationsnivåer, 7) rollkonflikter</p> <p>Faktorer som främjar chefernas engagemang i säkerhetsarbetet: 1) ökat säkerhetsmedvetande hos chefer, 2) att påverka chefers attityd angående säkerhet, 3) att uppmärksamma chefers säkerhetsengagemang, 4) att utveckla funktionella organisatoriska säkerhetsförfarande, 5) uppmuntran och stöd från chefer, 6) jämföra med andra säkerhetsaktiviteter, 7) säkerhetsförbättringar</p> <p>Stöd ses som en extra viktig faktor, både organisatoriskt stöd och stöd från chefer och medarbetare.</p>	Hög
Conchie et al., (15), 2013, United Kingdom.	Tematisk analys	69 chefer	Syftet med studien var att identifiera de kontextuella faktorerna som chefer upplever som en hjälp eller ett hinder för deras engagemang i säkert ledarskap.	Fokusgrupper	<p>Bra säkerhetsledarskap inom konstruktion: 1) Positivt för säkerhetsarbetet var transformations-, karismatiskt eller deltagande stilar av ledarskap, 2) det är viktigt att lita på varandra, 3) visa respekt och 4) kommunicera.</p> <p>Hindrande krav för chefers engagemang i säkerhetsarbetet var 1) överbelastning i rollen som innebar otydliga roller och mycket administration som tar tid från säkerhetsarbetet och 2) press att</p>	Hög

					<p>prestera som innebär tidsbrist, föränderlig kontext och flera olika roller och 3) egenskaper hos arbetstagare som innebär säkerhetsattityder, otillräcklig kompetens hos medarbetare, svårigheter med språkbarriärer och kommunikation.</p> <p>Hjälpande resurser för engagemang i säkerhetsarbetet var framför allt två faktorer: 1) Socialt stöd i form av organisatoriskt stöd som verktyg och kunskaper, stöd från högre chefer i form av uppbackning och stöd från kollegor som också är chefer och 2) självbestämmande, både i form av att kunna bestämma över tid och material men även frihet att bestämma hur anställda skulle ledas.</p>	
Mellor et al., (16), 2013, United Kingdom	Tematisk analys	7 chefer	Att identifiera viktiga förutsättningar och utmaningar vid införandet av ett övergripande tillvägagångssätt för att hantera arbetstagarnas välbefinnande.	Dokumentation från företaget, kontrollera polices, strategiplaner mm. Fokusgrupper och intervjuer med nyckelpersoner, intervjuer med 7 första linjens chefer och mellanchefer.	Cheferna upplevde 1) svårigheter att engagera anställda, 2) tidsbrist för anställda att delta, 3) kunskapsbrist i kommunikation, 4) obekvämt att följa regelverket, 5) Stöd från HR och företagshälsovården viktigt.	Medel
Dellve et al., (18), 2009, Sverige	Grounded theory	39 chefer	Öka kunskapen om de huvudsakliga utmaningarna sjukvårdsschefer möter när de hanterat svår arbetsrelaterad stress i den psykosociala arbetsmiljön och ge kunskap om hur stöd	Intervjuer	Cheferna upplevde utmaningar och stödjande processer som 1) rollkonflikter pga legitimitet vad gäller arbetsidentitet eller ledaridentitet, 2) känsla av ensamhet, önskade stöd av högre chefer, anställda, HR-avdelningen men framför allt stöd från chefskollegor, 3) viktigt med informella nätverk och mentorskap i beslutsprocessen, 4) viktigt med horisontella och vertikala möten som stöd, 5) önskar	Hög

			kan ges för att hantera dessa utmaningar från ett individuellt och organisatoriskt perspektiv.		utbildning i ledarutvecklingskurser, 6) önskade öppna och rättvisa beslutsprocesser och 7) verktyg för att övervinna konflikter.	
Pescud et al., (22), 2015, Australien	Fenomenologi	79 chefer utgjorde 10 fokusgrupper.	Syftet med studien är att undersöka arbetsgivares upplevelse om vad som definierar en hälsosam och ohälsosam arbetstagare och att förstå hur dessa upplevelser är relaterade till upplevelsen av ansvar för anställdas hälsa.	Intervjuer i fokusgrupper.	<p>Arbetsgivarnas uppfattning av begreppet arbetshälsa och välmående definierades som 1) arbetshälsa och säkerhet, 2) mental hälsa, 3) näringslära, 4) fysisk aktivitet, 5) allmänna hälsofrågor.</p> <p>Arbetsgivares syn på hälsosamma och ohälsosamma arbetstagare definierades framför allt av positiva och negativa termer av mental hälsa. Arbetsgivares attityder och uppfattningar om vikten av hälsosamma arbetstagare kan påverka hur mycket arbetsplatsen arbetar med initiativ för arbetshälsa och välmående på arbetsplatsen.</p> <p>Arbetsgivarna hade olika syn på deras ansvar vad gäller anställdas välmående och val av livsstil. Otydlighet i vilken roll och vilket ansvar man har för arbetstagares hälsa. Om man arbetade nära sina medarbetare och skapade vänskap påverkade hur viktigt man ansåg att arbeta med de anställdas mentala och fysiska arbetshälsa var.</p> <p>Ekonomiskt stöd ansågs som viktigt för hur man satsar på arbetstagares hälsa. I vilka mått (t ex produktivitetmått) hälsofrämjande presenterades påverkar arbetstagares syn på det.</p>	Hög

<p>Bossman et al, (17), 2016, Tyskland</p>	<p>Innehållsanalys</p>	<p>18 mellanchefer</p>	<p>Syftet med studien är att identifiera dilemman som upplevs av mellanchefer genom deras dagliga verksamhet samt deras strategier för att motverka och hantera dessa dilemman.</p>	<p>Intervjuer</p>	<p>Chefer upplevde: 1) roll- och identitetsdilemman, (slitna mellan sin lojalitet till personer eller grupper) 2) identitetsdilemman, 3) resursdilemman i form av tidsbrist, 4) brist på inflytande, 5) brist på kontroll, 6) otillräcklig kompetens, 7) otillräckliga finansiella resurser, 8) brist på auktoritet, 9) svårigheter med kommunikation, 10) tvivel hos sig själva som skapade känsla av hjälplöshet, desperation, frustration, och ilska. 11) självpålagda krav vad gäller sin roll som chef, 12) känsla av för lite handlingsutrymme, 13) motsägelsefulla kommunicerade instruktioner och kommunikation, 14) överdriven byråkrati</p> <p>Faktorer som bidrog till mindre känsla av dilemma: 1) allierade inom organisationen som ger stöd, t ex andra kollegor, anställda och högre chefer genom att dela ansvar eller för att implementera beslut som inte är så uppskattade, även att få mer tyngd genom att presentera en enad front, 2) tillgänglighet av information och att samla information eller argument för olika beslut, 3) öppen företagskultur och möjlighet till diskussioner, 4) att hantera stress, 5) rimliga förväntningar av roller, 6) möjlighet att acceptera beslut tagna av andra och innebörden av dessa beslut, 7) att fokusera på det som är positivt och uppskattat, 8) att hantera förväntningar och tvetydiga krav, 9) att sakta ner processen för att kunna ta genomtänkta beslut, 10) skapa goda arbetsrelationer, 11) att optimera arbetsprocesser, 12) delegera individuella arbetsuppgifter, 13) att investera tid i sin egen kärnkompetens, 14) att skapa balans mellan arbetet och fritid.</p>	<p>Hög</p>
--	------------------------	------------------------	---	-------------------	---	------------

Bilaga 2

Sökning 2017-11-14 i Scopus	
Söksträng	Träffar
((((TITLE-ABS-Key (manager*)) OR (TITLE-ABS-KEY (leader*)) OR (TITLE-ABS-KEY (employer*)) OR (TITLE-ABS-KEY (supervisor*))) AND ((TITLE-ABS-KEY (“psychosocial work environment”)) OR (TITLE-ABS-KEY (“mental health at work”)) OR (TITLE-ABS-KEY (“occupational health and safety”)) OR (TITLE-ABS-KEY (“occupational health and safety management”)) OR (TITLE-ABS-KEY (“OHS management”)))) AND ((TITLE-ABS-KEY (university*)) OR (TITLE-ABS-KEY (academi*)) OR (TITLE-ABS-KEY (“higher education*”)))) AND (TITLE-ABS-KEY (view*)) OR (TITLE-ABS-KEY (experience*)))	33

Inga relevanta träffar.

Bilaga 3

Sökning 171030 i Web of Science			
Söknr	Sökord	Begränsingar	Träffar
# 18	#14 AND #13 AND #12	År 2008-2017, språk engelska, artiklar	91
# 17	#14 AND #13 AND #12	År 2008-2017, språk engelska	102
# 16	#14 AND #13 AND #12	År 2008-2017	108
# 15	#14 AND #13 AND #12		139
# 14	#11 OR #10		2,066,746
# 13	#9 OR #8 OR #7 OR #6 OR #5		3,252
# 12	#4 OR #3 OR #2 OR #1		337,812
# 11	(experience*)		1,318,341
# 10	(view)		811,701
# 9	("OHS management")		78
# 8	("occupational health and safety management")		214
# 7	("occupational health and safety")		2,370
# 6	("mental health at work")		32
# 5	("psychosocial work environment")		840
# 4	(supervisor*)		29,135
# 3	(employer*)		25,832
# 2	(leader*)		139,626
# 1	(manager*)		161,464

Relevanta artiklar:

Pescud M, Teal R, Shilton T, Slevin T, Ledger M, Waterworth P, m.fl. Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study. BMC Public Health [Internet]. december 2015 [citerad 20 november 2017];15(1).

Dellve L, Wikström E. Managing complex workplace stress in health care organizations: leaders' perceived legitimacy conflicts: *Legitimacy conflicts among leaders*. J Nurs Manag. december 2009;17(8):931–41.

Bilaga 4

Sökning 2017-10-30 i Scopus	
Söksträng	Träffar
((TITLE-ABS-KEY (manager*)) OR (TITLE-ABS-KEY(leader*)) OR (TITLE-ABS-KEY (employer*)) OR (TITLE-ABS-KEY (supervisor*))) AND ((TITLE-ABS-KEY (psychosocial work environment*)) OR (TITLE-ABS-KEY (“mental health at work*)) OR (TITLE-ABS-KEY (“occupational health and safety”)) OR (TITLE-ABS-KEY (“occupational health and safety management*)) OR (TITLE-ABS-KEY (“OHS management”))) AND ((TITLE-ABS-KEY (view*)) OR (TITLE-ABS-KEY (experience*))) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2017) OR (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2013) OR LIMIT-TO, 2012) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2011) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2010) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2009) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2008)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPEE, “ar”)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, “English”))	111

Relevanta artiklar:

Pescud M, Teal R, Shilton T, Slevin T, Ledger M, Waterworth P, m.fl. Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study. BMC Public Health [Internet]. december 2015 [citerad 20 november 2017];15(1).

Mellor N, Webster J. Enablers and challenges in implementing a comprehensive workplace health and well-being approach. Int J Workplace Health Manag. 21 juni 2013;6(2):129–42.

Van Rooyen J, McCormack D. Employee perceptions of workplace bullying and their implications. Int J Workplace Health Manag. 21 juni 2013;6(2):92–103.

Dellve L, Wikström E. Managing complex workplace stress in health care organizations: leaders' perceived legitimacy conflicts: *Legitimacy conflicts among leaders*. J Nurs Manag. december 2009;17(8):931–41.

Bilaga 5

Sökning 171031 i Academic Search Elite			
Söknr	Sökord	Begränsingar	Träffar
S5	(view* OR experience*) AND (S1 AND S2 AND S3)	Peer Review, datum mellan 2008-2018, språk engelska	75
S4	(view* OR experience*) AND (S1 AND S2 AND S3)	Peer Review, datum mellan 2008-2018	77
S3	View* OR experience*	Peer Review, datum mellan 2008-2018	706,694
S2	“psychosocial work environment” OR “mental health at work” OR (“occupational health and safety”) OR (“occupational health and safety management”) OR “OHS management”	Peer Review, datum mellan 2008-2018	1,821
S1	manager OR leader* OR employer OR supervisor*	Peer Review, datum mellan 2008-2018	157,788

Relevanta artiklar:

Tappura S, Syvänen S, Saarela KL. Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints. *Nord J Work Life Stud.* 01 september 2014;4(3):31–51.

Pescud M, Teal R, Shilton T, Slevin T, Ledger M, Waterworth P, m.fl. Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study. *BMC Public Health [Internet].* december 2015 [citerad 20 november 2017];15(1).

Dellve L, Wikström E. Managing complex workplace stress in health care organizations: leaders' perceived legitimacy conflicts: *Legitimacy conflicts among leaders.* *J Nurs Manag.* december 2009;17(8):931–41.

Bilaga 6

Artiklar hittade vid övriga sökningar och att granska referenslistor:

Tappura S, Nenonen N, Kivistö-Rahnasto J. Managers' viewpoint on factors influencing their commitment to safety: An empirical investigation in five Finnish industrial organisations. *Saf Sci.* juli 2017;96:52–61.

Conchie SM, Moon S, Duncan M. Supervisors' engagement in safety leadership: Factors that help and hinder. *Saf Sci.* januari 2013;51(1):109–17.

Bossmann U, Ditzen B, Schweitzer J. Organizational stress and dilemma management in mid-level industrial executives: An exploratory study. *Ment Health Prev.* mars 2016;4(1):9–18.

Bilaga 7

Kvalitetsgranskningsmallar

Kvalitetsgranskningsmall – studier med kvalitativ metod

Titel	Författare	År

Total bedömning av studiekvalitet:

Hög <input type="checkbox"/> (16-20)	Medelhög <input type="checkbox"/> (10-15)	Låg <input type="checkbox"/> (1-9)
--------------------------------------	---	------------------------------------

	Ja (2)	Delvis (1)	Nej (0)
Utgår syftet från en väldefinierad problemformulering? (2p)			
Är syftet klart formulerat? (2p)			
Är viktiga begrepp och termer som används definierade? (Intern validitet) (2p)			
Är studiepopulationen tydligt beskriven? (Antal, befattning, inklusions- och exklusionskriterier) (2p)			
Är metoden relevant för att besvara syftet? (2p)			
Är datainsamlingsmetoden tydligt beskriven (1p) Är datainsamlingsmetoden lämplig? (1p)			
Är tillvägagångssättet av analysen tydligt beskriven? (1p) Är analysmetoden lämplig? (1p)			
Diskuteras studiens resultat jämfört med tidigare forskning? (2p)			
Kan resultaten återkopplas till syftet? (2p)			
Diskuteras begränsningar med studien? (2p)			
Total summa (max 20)			

Bilaga 8

Intervjuguide

Frågor inom parentes är följdfrågor eller för att förtydliga något.

Bakgrundsfrågor

- Hur länge har du arbetat som chef?
- Hur många underställda medarbetare har du?
- Vilken kategori av medarbetare är du chef över?
- Vilken position har din närmaste överordnade chef?

Intervjufrågor

1. Vad skulle du beskriva att den psykosociala arbetsmiljön omfattas av?

(Hur skulle du beskriva den psykosociala arbetsmiljön?)

2. Upplever du att det är tydligt för dig vilket ansvar du har i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön?

(Har du fått ett tydligt uppdrag, skriftligt eller muntligt)

3. Upplever du krav eller förväntningar från din högre eller dina högre chefer i ditt arbete med den psykosociala arbetsmiljön?

(Vilka krav upplever du?) (Hur upplever du de kraven?)

4. Hur upplever du dina förutsättningar och resurser för att leva upp till de kraven eller förväntningarna?

Bra förutsättningar? - (Vilka är de förutsättningar och resurser du har för att kunna leva upp till de kraven eller förväntningarna?)

Dåliga förutsättningar? – (Vilka förutsättningar eller resurser skulle du behöva för att kunna leva upp till de kraven eller förväntningarna?)

5. Upplever du krav eller förväntningar från dina underställda medarbetare i ditt arbete med den psykosociala arbetsmiljön?

(Vilka krav eller förväntningar upplever du?) (Hur upplever du de kraven och förväntningarna?)

6. Hur upplever du dina förutsättningar och resurser för att leva upp till de kraven och förväntningarna?

Bra förutsättningar? - (Vilka är de förutsättningar och resurser du har för att kunna leva upp till de kraven och förväntningarna?)

Dåliga förutsättningar? – (Vilka förutsättningar eller resurser skulle du behöva för att kunna leva upp till de kraven och förväntningarna?)

7. Upplever du andra krav eller förväntningar i ditt arbete med den psykosociala arbetsmiljön än de från högre chefer eller underställda medarbetare?

(Vilka krav eller förväntningar upplever du?) (Hur upplever du de kraven eller förväntningarna?)

8. Hur upplever du dina förutsättningar och resurser för att leva upp till de kraven och förväntningarna?

Bra förutsättningar? - (Vilka är de förutsättningar och resurser du har för att kunna leva upp till de kraven och förväntningarna?)

Dåliga förutsättningar? – (Vilka förutsättningar eller resurser skulle du behöva för att kunna leva upp till de kraven och förväntningarna?)

9. Finns det någon form av stöd du skulle önska i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön som skulle kunna underlätta ditt arbete?

10. Finns det något mer som du skulle vilja lägga till vad gäller dina erfarenheter av ditt arbete med den psykosociala arbetsmiljön?

Bilaga 9

Missivbrev

Hej!

Vill Du delta i ett examensarbete om erfarenheter som första linjens chefer vid ett universitet eller högskola har av att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön?

Jag heter Cecilia Edling och skriver just nu mitt examensarbete med syfte att undersöka och beskriva de erfarenheter första linjens chefer vid universitet och högskola har av deras arbete med den psykosociala arbetsmiljön.

Jag hoppas att du som första linjens chef (chefspositionen närmast medarbetare) vid ett universitet eller högskola och som har ansvar för arbetsmiljö skulle vilja ställa upp på en intervju gällande dina erfarenheter av att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön. Dina erfarenheter är viktiga för att få en förståelse för hur det kan upplevas att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön vid ett universitet eller högskola.

Jag kommer att göra minst 10 intervjuer i mitt examensarbete och varje intervju är beräknad att ta mellan 30-60 minuter. Intervjuerna kommer att genomföras vid ett personligt möte och kommer att spelas in för att kunna transkriberas och analyseras. Jag kommer att ta hänsyn till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer vilket innebär att deltagandet är frivillig och kan avbrytas närhelst du som deltagare önskar. Varken deltagarens namn, institutionens namn eller universitetets namn kommer att nämnas i studien och resultatet kommer enbart att användas för forskningsändamål.

Jag beräknar att göra intervjuerna under februari månad men gärna tidigare om det finns möjlighet. Om du är intresserad av att delta i studien eller har ytterligare frågor eller funderingar är du välkommen att höra av dig till mig.

Med vänliga hälsningar

Cecilia Edling

cecilia.edling@hotmail.com

Handledare för examenarbetet är Sven Svensson vid Högskolan i Gävle, mejl: sven.svensson@hig.se, tel: 026-64 86 23

Bilaga 10

Exempel på analys

Tema Strukturella faktorer i universitetsmiljön med höga krav på prestation och tidspress skapar stress hos medarbetare och svårigheter för chefer att hantera problemen.													
Kategori	Stress är ett vanligt problem.	Tidspress skapar stress hos medarbetare.				Höga krav på prestation skapar stress hos medarbetare.			Ranking officiell vid vissa lärartjänster vilket skapar stress.	Svår kombination för medarbetarna att både samarbeta och vara konkurrenter samtidigt.	För hög arbetsbelastning skapar stress hos medarbetarna.	Det är chefsroll att stötta medarbetare vad gäller kraven på medarbetare att få externa medel.	Svårigheter för chefer att hantera medarbetarnas stress på grund av strukturella faktorer.
Subkategori	<i>Ingen subkategori.</i>	Doktoranders stress handlar om forskarutbildningen och att de måste bli klara under en viss tid.	Lärare stressade för att de har för lite tid anslaget för undervisningen.	Administrativa system som inte fungerar bra kan skapa problem för medarbetarna.	Oförståelse från förvaltningen gällande de administrativa systemen och dess effekter på medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö.	Obalans mellan arbete och fritid kan skapa stress hos medarbetarna.	Det ställs höga krav på medarbetarna att prestera.	Det ställs krav på medarbetarna att få externa medel för sin forskning.	<i>Ingen subkategori.</i>	<i>Ingen subkategori.</i>	<i>Ingen subkategori.</i>	<i>Ingen subkategori.</i>	<i>Ingen subkategori.</i>
Koder	- Den mest av chefens tid	- För doktoranderna är stress i forskarutbildning	- Lärare stressade för att de har för lite tid anslaget	- De administrativa systemen skapar negativa	- Oförståelse från förvaltningen gällande de administrativa systemen och ger	- Att medarbetarna kan ta med sig bärbara	- Doktorandens stress handlar om	- Det är inte alla medarbetare som lyckas få externa	- Rankingen är officiell när man	- Svår kombination av att både samarbeta	- För hög arbetsbelastning skapar stress hos	- Kravet på medarbetare att få externa	- Många mår dåligt av stress men inte

<p>ägnas åt problem som stress.</p>	<p>ing det största problemet.</p> <p>- Doktoranders stress handlar om att de måste bli klara under en viss tid.</p>	<p>för undervisningen.</p>	<p>effekter för medarbetarna.</p> <p>- Man inför nya administrativa system som fungerar dåligt och som man får sämre hjälp med än tidigare.</p> <p>- För lärare är det största problemet administratören.</p> <p>- Medarbetare skänker bort pengar i resekostnader för att det tar för lång tid och är krångligt att lägga in i systemet.</p>	<p>inte det stöd som behövs eftersom förvaltningen menar att det ingår i medarbetarnas arbetsuppgifter.</p> <p>- Det är en oförståelse från universitetsförvaltningen gentemot verksamheten.</p> <p>- Ingen hjälp med nya administrativa system ger större arbetsbörda för medarbetare vilket är ett psykosocialt problem.</p> <p>- Främsta riskerna i verksamheten är de nya administrativa pålagorna från universitetsförvaltningen.</p> <p>- Alla förväntas svälja vilka administrativa pålagor som helst.</p>	<p>datorer och mobiltelefoner hem skapar stress.</p> <p>- Det finns stor frihet i arbetet och vissa jobbar hemifrån och vänder på dygnet vilket kan påverka den psykosociala arbetsmiljön.</p> <p>- Krav på tillgänglighet på fritiden skapar stress.</p> <p>-</p>	<p>prestationskrav.</p> <p>- Det är så tydligt inom forskningen att man måste prestera och vara duktig och på att marknadsföra dom prestationer man gjort så att man syns.</p> <p>- Det är få yrken som det mäts så mycket i som inom akademien.</p> <p>- Akademien är en kompetativ miljö där det är konkurrens om forskningen</p>	<p>medel, de som inte lyckas hamnar i underläge.</p> <p>- Det finns krav på medarbetarna att få externa medel.</p> <p>- Det ställs krav på medarbetarna att hela tiden leverera och få forskningsmedel, man måste ombesörja sin egen arbetssituation vilket är en enorm press.</p> <p>- Lärares stress handlar om att inte få förnyade</p>	<p>söker vissa lärartjänster vilket skapar stress.</p>	<p>sa samtidigt som man är konkurrenter. Man delar med sig och hoppas att man får tillbaka men det blir inte alltid så vilket kan skapa stress.</p>	<p>medarbetarna.</p>	<p>medel skapar svårigheter att hantera, det är chefens roll att stötta medarbetarna i dessa situationer.</p> <p>- Chefen försöker hjälpa medarbetare som är stressade för att få anslag genom att kommunicera att det är ok att inte alltid orka, att man både kan vara stark och inte orka samtidigt.</p>	<p>så många kommer till chefen.</p> <p>- Det är svårt att inte kunna påverka att det ställs mycket höga krav på medarbetare och att det ständigt är en tävling.</p> <p>- Stress är ett strukturellt problem och medarbetare förväntar sig inte att chefen ska</p>
-------------------------------------	---	----------------------------	---	---	--	---	--	--	---	----------------------	---	---

				<p>- Det är ofta klagomål över de administrativa systemen från medarbetare .</p> <p>- Utländska medarbetare mest missnöjda med systemet, de är inte vana hur det fungerar i Sverige vad gäller administrativa system och stöd för det.</p>			<p>n som är en vardaglig stress.</p> <p>- Det finns krav på att prestera som forskare, om man inte presterar kan det leda till att man ifrågasätter sig själv, att omgivningen inte tycker att man presterar fast man själv tycker det.</p> <p>- Det är en kombination av frihet och press och många mår dåligt trots friheten.</p>	<p>forskningsanslag.</p>					<p>kunna lösa det.</p> <p>- Det är svårt för chefen att hantera medarbetarens stress pga strukturen på akademien, chefen kan inte ändra på strukturen och se till att alla får anslag.</p>
--	--	--	--	--	--	--	---	--------------------------	--	--	--	--	--

