



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

## **Førstelinjeledere i krysspress**

- Opplevelser og håndtering

Ingrid Edvardsen og Håkon Eilertsen

Juni 2022

## Forord

Masteroppgaven er en avsluttende del av masterprogrammet i økonomi og administrasjon ved universitetet i Tromsø, Campus Harstad. Det har vært en krevende prosess, men også lærerikt og spennende.

Vi vil spesielt gi en takk til Trude Høgvold Olsen for fantastisk veiledning og bistand gjennom hele prosessen. Du er en kunnskapsrik kvinne med evne til å motivere og inspirere!

Vi vil rette en stor takk til Harstad kommune som har gitt oss tilgang til å gjøre våre undersøkelser. Vi setter stor pris på alle informanter som har tatt oss vel i mot. Uten dere hadde ikke dette gått.

Vi vil også takke våre familier og hverandre for tålmodighet, støtte og overbærenhet i denne prosessen. Det må også rettes en takk til Astrid som har holdt helsen til Håkon gående gjennom både masterprosessen, utvikling og drift av firma. Kristin, din støtte og tilstedeværelse har vært en betydelig ressurs for Ingrids motivasjon gjennom dette. Som vanlig er du best!

Tross for slit og strev, har dette også vært en fin og vel anvendt tid. Vi avslutter derfor med sitatet;

“Alla dessa dagar som kom og gick, inte visste vi att det var livet” (Stig Johansson)

## Sammendrag

Formålet med denne studien er å få en økt forståelse av hvordan førstelinjeledere opplever og håndterer krysspress i kommunal helse- og omsorgssektor. Til tross for mengden litteratur om lederskap, har det vært lite fokus på førstelinjeledere (Hutchinson & Purcell, 2010).

Førstelinjeledere i helse- og omsorgstjenesten står med en fot i det profesjonelle arbeidet, og en i ledelse som skaper ulike forventninger for hvordan man bør opptre. Dette kan skape utfordringer når lederne møter motstridende forventninger som kan være vanskelig å innfri.

Problemstillingen er: «Hvordan opplever og håndterer førstelinjeledere krysspress i kommunal helse- og omsorgssektor?».

For å besvare problemstillingen har vi anvendt institusjonelle logikker som rammeverk der styringslogikken og profesjonslogikken er lagt til grunn. Rammeverket kan gi forståelse for hvorfor krysspress oppstår og hvordan det håndteres basert på ulike verdier, normer og praksiser.

Det er benyttet en kvalitativ tilnærming med intervjuer som metode for datainnsamling. Harstad kommune er brukt som case, der 10 førstelinjeledere i sykehjem og hjemmetjenester er intervjuet.

Funnene våre omfatter 5 ulike krysspress; (1) oppgaver vs. tid, (2) oppgaver vs. kompetanse, (3) ivaretagelse av ansatte vs. økonomiske ressurser, (4) pårørendes forventninger vs. realiteter og (5) forventninger til seg selv som leder vs. følelsen av å ikke strekke til. Våre funn indikerer at opplevelse av krysspress omfatter motstridende forventninger (1) innen en logikk, (2) mellom to ulike logikker, og (3) som følge av lederidentitet. Dette håndteres gjennom å kombinere ulike verdier, normer og praksiser som er institusjonalisert i organisasjonen. Videre tyder det på at førstelinjelederne velger kortsiktige løsninger som kan skape en ond sirkel som forsterker krysspress.

Nøkkelord: førstelinjeledere, hybride ledere, institusjonelle logikker, krysspress, profesjonsutøvere, responser

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og formål .....	1
1.2	Problemstilling .....	2
1.3	Oppbygging av oppgave.....	3
2	Teori .....	4
2.1	Førstelinjleder .....	4
2.1.1	Hvem er førstelinjlederen .....	4
2.1.2	Førstelinjlederens ansvar i helsesektoren .....	7
2.1.3	Hybrid ledelse .....	8
2.2	Krysspress .....	10
2.3	Institusjonelle logikker .....	13
2.3.1	Definisjon .....	14
2.3.2	Institusjonelle logikker i helse- og omsorgssektoren .....	15
2.3.3	Håndtering .....	17
2.4	Oppsummering teorikapittel.....	19
3	Metode.....	20
3.1	Vitenskapsteoretisk tilnærming .....	20
3.2	Valg av forskningsdesign .....	21
3.2.1	Harstad kommune som case .....	22
3.3	Valg av metode.....	23
3.4	Innsamling og analyse av data .....	24
3.4.1	Utvalg .....	24
3.4.2	Intervjuguide .....	25
3.4.3	Gjennomføring av intervjuer .....	26

3.4.4	Dataanalyse .....	27
3.4.5	Etiske vurderinger .....	28
3.4.6	Kvalitetsvurderinger .....	28
4	Presentasjon av funn.....	31
4.1	Krysspess 1: Oppgaver vs. tid.....	31
4.1.1	Beskrivelse av krysspesset.....	31
4.1.2	Håndtering av krysspesset.....	34
4.2	Krysspess 2: Oppgaver vs. kompetanse.....	37
4.2.1	Beskrivelse av krysspesset.....	37
4.2.2	Håndtering av krysspesset.....	39
4.3	Krysspess 3: Ivaretagelse av ansatte vs. økonomiske ressurser.....	41
4.3.1	Beskrivelse av krysspesset.....	41
4.3.2	Håndtering av krysspesset.....	43
4.4	Krysspess 4: Pårørendes forventninger vs. realiteter .....	45
4.4.1	Beskrivelse av krysspesset.....	45
4.4.2	Håndtering av krysspesset.....	47
4.5	Krysspess 5: Forventninger til seg selv som leder vs. følelse av å ikke strekke til .....	49
4.5.1	Beskrivelse av krysspesset.....	49
4.5.2	Håndtering av krysspesset.....	50
4.6	Oppsummering av funn .....	53
5	Drøfting .....	54
5.1	Førstelinjeledernes opplevelse av krysspess .....	55
5.1.1	Krysspess som kommer fra samme logikk .....	55
5.1.2	Krysspess som kommer fra ulike logikker.....	57
5.1.3	Krysspess som følge av lederidentitet.....	61
5.1.4	Oppsummering: Institusjonelle logikker og forklaring av opplevelse av krysspess .....	63

5.2	Førstelinjledernes håndtering av krysspress .....	63
5.2.1	Håndtering av krysspress fra en logikk .....	63
5.2.2	Håndtering av krysspress fra to ulike logikker.....	64
5.2.3	Håndtering av krysspress knyttet til lederidentitet.....	68
5.2.4	Oppsummering: Hvordan kan institusjonelle logikker forklare håndtering av krysspress .....	70
6	Konklusjon .....	72
6.1	Styrker og svakheter .....	73
6.2	Videre forskning.....	74
6.3	Implikasjoner.....	74
	Referanseliste .....	76
	Vedlegg 1 – Svar fra NSD.....	82
	Vedlegg 2 - Infoskriv .....	84
	Vedlegg 3 – Intervjuguide.....	87

## Tabelliste

Tabell 1 - Oppsummering av funn .....	53
Tabell 2 - Opplevelser og håndtering av krysspress i institusjonelle logikker.....	55

## Figurliste

Figur 1 - Førstelinjleders arbeidsarena (Gjørøseter & Kyvik, 2018).....	6
---	---

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og formål

Temaet for masteroppgaven er førstelinjeledere i krysspress.

På 1980- og 1990- tallet var det omstruktureringer og nedbemanninger som førte til færre mellomledere og delegering av ansvarsområder nedover i organisasjoner (Balogun, 2003). I praksis førte dette blant annet til at førstelinjeledere fikk ansvar for flere og viktige oppgaver enn tidligere. En førstelinjeleder defineres som leder på det laveste ledernivået (Hales, 2005), og preges av å være nærmest de ansatte, samt lengst unna toppledelsen. Dette betyr at førstelinjelederne fungerer som et filter der oppgaver fra toppledelsen skal omformes til faktisk handling, samt at resultatene og konsekvensene av disse skal rapporteres tilbake til toppledelsen. Før omstruktureringen hadde førstelinjeledere primært personalansvar som senere ble utvidet til å gjelde ansvar for drift, enhetsledelse, forvaltning og oversette strategier dannet av toppledelsen (Hales, 2005). Til tross for økte oppgaver, større ansvar og en enda viktigere og strategisk rolle i organisasjoner, har det i litteraturen vært mindre fokus på førstelinjeledere (Hutchinson & Purcell, 2010).

I tidligere forskning er det argumentert for at førstelinjeledere har en utfordrende rolle som preges av stress, høyt arbeidspress og mange forventninger fra ulike aktører som skal oppfylles (Gjøsæter & Kyvik, 2018; Hutchinson & Purcell, 2010). Ledere i offentlig sektor skal lede mot og håndtere multikomplekse motstridende mål og hensyn, og kan danne paradokse og komplekse situasjoner som danner grunnlag for en rekke problemsituasjoner. Disse utfordringene kan knyttes til begrepene rollekonflikt, rolleoverbelastning og rolletvetydighet. Rollekonflikt er definert som en tilstand der et individ møter motstridende forventninger. Rolleoverbelastning er når forventninger overstiger ens kapasitet, mens rolletvetydighet omhandler uklarhet om hvilke forventninger som ligger i rollen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Definisjonene vil i denne oppgaven bli behandlet som krysspress.

For oss har den kommunale helse- og omsorgssektoren vært spesielt av interesse da vi begge jobber innenfor sektoren. Norske kommuner forventer en eldrebølge med kraftig øking i antall eldre over 80 år. Det betyr også at behovet for omsorgstjenester vil øke. Samtidig blir kommuner utsatt for reduserte rammeoverføringer. Dette antas å medføre økte forventninger til førstelinjeledere som fremdeles har det primære ansvaret for drift knyttet til pasienter,

pårørende og medarbeidere. Videre omfatter dette også oppgaver fra toppledelsen som innebærer å utføre tiltak for å imøtekomme de øvrige driftsbehovene, og samtidig bevare lovkravet om forsvarlige tjenester. Førstelinjelederens arbeid knyttet til driftsbehov omhandler å lede sine medarbeidere for å sikre at faglige, personalmessige og økonomiske hovedmål nås. Som følge av oppgavene som må utføres for å oppnå dette, blir det naturlig for oss å anta at dette medfører krysspress.

Førstelinjeledere i helse- og omsorgstjenesten blir i litteraturen omtalt som hybride ledere. Denne definisjonen utgjør sykepleiere i lederstillinger med ansvar for fag, personal og økonomi (Bresnen, Hodgson, Bailey, Hassard & Hyde, 2018). Hybride ledere innehar flere roller der de møter forventninger til hvordan de skal opptre som leder og profesjonsutøver. Ledere og profesjonsutøvere har nødvendigvis ikke samme tankesett og handlemåte.

Mange studier av hybride ledere er gjort i sykehus (Johansen, Olsen, Solstad & Torsteinsen, 2015; Currie, Burgess & Hayton, 2015). Det er nødvendig med mer kunnskap om dette i primærhelsetjenesten. I likhet med funnene som er gjort i litteraturen er det mange medarbeidere og viktige funksjoner som må betjenes også i primærhelsetjenesten. Formålet med vår undersøkelse av hybride ledere i helse- og omsorgstjenestene er derfor å få en økt forståelse av deres opplevelser og håndtering av krysspress i den kommunale helse- og omsorgssektoren.

## **1.2 Problemstilling**

Problemstillingen er som følger:

*“Hvordan opplever og håndterer førstelinjeledere krysspress i kommunal helse- og omsorgssektor?”*

Gjennom rammeverket institusjonelle logikker belyser vi hvorfor hybride ledere kan oppleve og håndtere krysspress. En institusjonell logikk er sosialt konstruerte mønstre av kulturelle symboler og materielle praksiser som individer og organisasjoner utøver i ulike kontekster (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Disse er formet gjennom sosiale interaksjoner innad i en gruppe med felles mål. Logikkene fungerer som et verktøy for å veilede aktørers handlinger (Reay, Goodrick, Waldorff & Casebeer, 2017).



Hybride ledere står med en fot i det profesjonelle arbeidet og en i ledelse. Det betyr at disse lederne kan bli eksponert for flere ulike logikker. Et krysspress kan forstås som et møte mellom flere institusjonelle logikker, der motstridende forventninger omhandler ulike verdigrunnlag og praksiser som kan være vanskelig å forene.

### **1.3 Oppbygging av oppgave**

Masteroppgaven er strukturert følgende;

- Kapittel 2 omhandler det teoretiske rammeverket som blir brukt for å besvare problemstillingen.
- Kapittel 3 er en gjennomgang av metoden som er benyttet for å besvare problemstillingen.
- Kapittel 4 presenterer funn i undersøkelsen.
- Kapittel 5 omhandler en diskusjon av funnene med kobling til det teoretiske rammeverket.
- Kapittel 6 viser konklusjon, implikasjoner og forslag til videre forskning.

## 2 Teori

Til tross for mengden litteratur om lederskap i helsevesenet, har det vært lite fokus på førstelinjeledere (Hurtchinson & Purcell, 2010). Førstelinjeledere har en sentral og viktig posisjon i hierarkiet med et bredt ansvarsområde. I kommunale helse- og omsorgstjenester har ofte disse lederne en profesjonsbakgrunn, og omtales i litteraturen som hybride ledere (Bresnen et al., 2018). Begrepet hybride ledere vil derfor bli ytterligere definert og vektlagt.

I møte med krav og forventninger fra medarbeidere, pårørende, pasienter og toppledelse, står hybride ledere i en posisjon der situasjoner må tolkes, samt at de tvinges til å opptre på ulike måter. Disse forventningene harmonerer ikke alltid med hverandre. Motstridende forventninger og krav betraktes som det i det dagligtalene kan betegnes som krysspress. Oppgaven viser til begrepene rollekonflikt, rolleoverbelastning og rolletvetydighet.

Gjennom rammeverket som omfatter institusjonelle logikker ønsker vi få en økt innsikt i hvordan hybride ledere opplever og håndterer krysspress. Et krysspress kan forstås som et møte mellom flere institusjonelle logikker. Teorien gir begreper og rammeverk for å undersøke hvordan slike krysspress oppleveres og hvordan de håndteres. Institusjonelle logikker trekker frem viktige poenger som danner grunnlag for motstridende forventninger, både mellom logikkene og innad i logikkene.

I møte med ulike institusjonelle logikker, viser litteraturen til håndteringsmekanismer omtalt som responser (Pache & Santos, 2013). Responsene nødvendiggjør seg for at hybride ledere skal kunne forvalte oppgavene i sin helhet.

### 2.1 Førstelinjeleder

#### 2.1.1 Hvem er førstelinjelederen

En førstelinjeleder defineres som leder på det laveste ledernivået som medarbeidere uten lederansvar rapporterer til (Hales, 2005). Førstelinjeleder har ingen ledere under seg og rapporterer til mellomleder. Deres oppgave er i hovedsak å ivareta den operative kjerne som Mintzberg (1981) viser til. Det er her produksjonen av varer og tjenester som skaper verdier for kundene foregår. Førstelinjeledere er nærmest medarbeiderne, og har en god oversikt over hvordan driften fungerer i praksis, samt eventuelle problemer som oppstår. Deres viktigste

funksjon er å lede sine medarbeidere, men arbeidet omfatter også rutinemessige tilsyn med overvåkning og kontroll av den operative kjernen på daglig basis (Hales, 2006).

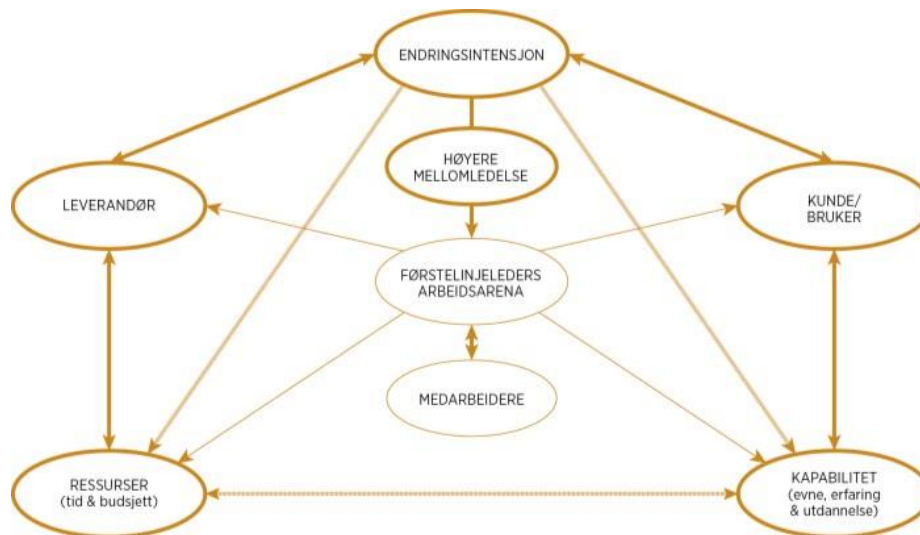
Beslutningsmyndigheten er begrenset til den operative kjernen som omfatter alt som vedrører produksjon av varer og tjenester.

Førstelinjeledere har i de senere år fått mer omfattende oppgaver (Hales, 2005; Hutchinson & Purcell, 2010). Dette kan sees i sammenheng med at antall mellomledere er blitt redusert. På 1980- og 1990- tallet ble det foretatt omstruktureringer og nedbemanninger som førte til færre mellomledere og delegering av ansvarsområder nedover i organisasjon (Balogun, 2003). Der ansvaret tidligere gjaldt forpliktelser for personalet, medførte omstrukturering delegering av ytterligere ansvarsområder. Rollen er utvidet til å også omfatte et større lederansvar knyttet til forvaltning, HR- oppgaver, oversettelse av strategier til drift, enhetsledelse, og et generelt større engasjement i den daglige driften (Hales, 2005; Kramer, Maguire, Schmalenberg, Brewer, Burke, Chmielewski & Waldo, 2007; Hutchinson & Purcell, 2010).

I samme periode ble den offentlige sektoren introdusert for et nytt styringsprinsipp, New Public Management (NPM). Reformen har til formål å effektivisere sektoren gjennom å legge større vekt på service og brukerrettigheter ved økt bruk av konkurranse i markedet (Exworthy & Halford, 1999; NOU 2004:2). Dette krever planlegging, kontroll og rapportering. I norske kommuner er blant annet balansert målstyring tatt i bruk som styringssystem for å koordinere og håndtere tjenesteytingen (Gjønnes & Tangenes, 2014). NPM vektlegger klare mål og virkemidler som har resultert i at ledere er blitt pålagt flere arbeidsoppgaver innenfor økonomi, rapportering og systemer (NOU 2004:2). Den kommunale sektoren har gått fra å vektlegge profesjonelle normer og verdier, til hierarki og kontroll som styrende prinsipper (Sehested, 2002). Summen av arbeidsoppgavene til førstelinjeledere er nå, om ikke identisk, så tilnærmet lik en mellomleders arbeidsområder.

Arbeidsarenaene til førstelinjeleder har blitt illustrert i en relativ ny studie fra 2018 av Gjørseter & Kyvik. I tillegg til å lede medarbeidere, har lederne løpende kontakt med kunder og leverandører, de skal levere kvalitet på tjenesten, og samtidig overholde tidsfrister og budsjetttrammer. Arbeidsarenaen og ansvarsområdet spenner seg over et bredt spekter innen sitt felt, og innbefatter oppgaver som knytter seg til å forvalte store ressurser i form av utvikling av humankapital, fagutvikling, samt skape økonomiske forutsetninger for kvalitativ drift. Arbeidsarenaen er framstilt i Figur 1 nedenfor. I helse- og omsorgstjenesten har førstelinjelederrollen gått fra å være en kombinasjon av sykepleieroppgaver og

tilsynsoppgaver til en ren ledelsesjobb der arbeidshverdagen innebærer personal-, økonomi- og fagansvar, jevnlig kontakt med brukere av tjenesten og pårørende (Ericsson & Augustinsson, 2015). Forskning knyttet til mellomledernivå virker derfor å også aktualisere seg for førstelinjeledere, både på grunn av rollenes fremstilling, men også hvordan lederrollene forvaltes. Rollen til førstelinjeleder vil derfor bli sett i lys av mellomlederrollen da førstelinjeleder befinner seg mellom den operative kjernen og på høyere nivå.



Figur 1 - Førstelinjeleders arbeidsarena (Gjøsæter & Kyvik, 2018)

Skillet mellom mellomleder og førstelinjeleder er i litteraturen blitt belyst noe uklart. Blant annet blir førstelinjeledere ansett som en del av mellomledernivået som to nivåer under toppledelsen og et nivå over medarbeiderne (Hope, 2015; Huy, 2001). Dette har sammenheng med at funksjonen førstelinjeledere skal fylle er lik den mellomleder skal fylle. I den forbindelsen vises det til mellomledere som brobyggere mellom organisasjonens strategiske og operative nivå, også kalt linkin pins (Hope, 2015). I forbindelse med endringer i organisasjoner, har de en verdifull funksjon for at endringer lykkes. Mellomledernivået har et stort nettverk da rollene innebærer vertikalt og horisontalt samspill med flere aktører, har en god språkforståelse på alle nivåer, oversetter strategier, håndterer drift og samtidig tar vare på medarbeiderne i møte med endringer (Huy, 2001). Mellomleders rolle gjenspeiles også i studiene til Balogun (2003) og Raelin & Cataldo (2011). Mellomleder vil inneha flere oppgaver, blant annet som sensemaking og sensegiving. Med dette menes at mellomledernivået både er endringsagent og mottaker av endringer der deres ansvar er å fortolke og skape en egen mening for endring, for deretter å gi medarbeiderne mening basert

på deres fortolkning. De skal iverksette tiltak som overordnede vedtar, uavhengig om vedkommende er enig i avgjørelsen. Mellomleder fungerer derfor som oversetter, mekler, forhandler og fortolker, samt ansees derfor som en viktig ressurs i endringsprosesser da de er avgjørende for resultatet av endringene (Hope, 2005; Huy, 2001; Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1997).

Disse funksjonene må førstelinjeledere også til dels ta. Førstelinjeleder har ansvar for alle medarbeidere på deres driftsområde, og er eksempelvis i en posisjon til å måtte være endringsagent og mottaker av endringer. De må også, på lik linje med mellomledere, forholde seg til beslutninger gjort lengre opp i organisasjonen uavhengig om de er enige eller ikke. Førstelinjeledere har også ansvaret for å sette dette ut i praksis. Til tross for økte oppgaver, har førstelinjeledere ikke mulighet å delegerer lederoppgaver da de ikke har ledere under seg (Hales, 2005).

### **2.1.2 Førstelinjelederens ansvar i helsesektoren**

Forventningene til rollen som førstelinjeleder synes også i helse- og omsorgssektoren. Førstelinjeledere plikter blant annet å ha oversikt over medarbeideres kompetanse og behov, relevant regelverk og retningslinjer, risikovurdering, avvik og krav til faglig forsvarlighet. Lederen skal jobbe systematisk for kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet, og kontrollere at oppgaver, tiltak, planer og mål gjennomføres (Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helsetjenesten, 2017). Dette er en del av forklaringen for hvorfor rollen til førstelinjeledere i helse- og omsorgstjenesten ofte refereres som avgjørende (Cziraki, McKey, Peachey, Baxter & Flaherty, 2014; Udod & Care, 2013). Selv om det ikke er en lov som spesifikt sier at eksempelvis geologer ikke kan være leder i omsorgssektoren, stilles det krav til særskilt kunnskap innenfor området. Et raskt søk i ledige stillinger på nav.no viser flere annonser der det søkes avdelingsledere med relevant fagkompetanse og ledererfaring. Med relevant fagkompetanse menes minimum bachelor innenfor sykepleie/vernepleie. Etter endt utdanning er det derfor naturlig å anta at førstelinjeledere også har hatt yrkespraksis før tiltredelse i lederstillingen. Ledere med profesjonsbakgrunn omtales i litteraturen som hybride ledere.

### 2.1.3 Hybrid ledelse

Hybride ledere defineres som personer i lederstillinger profesjonsbakgrunn som også har personal, fag og økonomiansvar (Bresnen et al., 2018). Kippist & Fitzgerald (2009) fremmer at hybride ledere har 5 prinsipielle oppgaver; håndtering av endringer, gjøre beslutninger, løse problemer, utvikle seg selv og andre, samt nå organisatoriske målsettinger. Dette sammenfaller med beskrivelser av førstelinjelederen gjort tidligere i kapittelet, men også det Baldersheim et al., (2021) beskriver om mellomlederrollen i den kommunale sektoren. Baldersheim et al., (2021) trekker frem at ledernes arbeidshverdag ofte består av planlegging, budsjettering, organisering, bemanning, overvåking og kontroll. Samtidig skal lederne være visjonære, delegere, motivere, inspirere, ta risikoer og håndtere problemer. Forfatterne hevder også at ledere i offentlig sektor skal lede mot og håndtere multikomplekse og motstridende mål og hensyn.

Currie, Burgess & Tuck (2016) tar dette videre, og ser nærmere på hvordan sykepleiere som førstelinjeledere kan skape aktivitet som medfører at organisatoriske og tjenestemottakeres interesser forenes. Hybride ledere fungerer som meglere, der ideologiske tilnærminger fra ledelsesfeltet og profesjonsfeltet skal praktiseres, og defineres som et særlig signifikant trekk ved definisjonen av hybride ledere. Kleppe (2016) trekker frem begrepet holisme i denne sammenhengen, og omfatter å skape en forståelse for et helhetssyn der det søkes å beramme hva som er et profesjonelt ideal for profesjonsutøvere. Idealet tar opp perspektiver som profesjonsetikk, organisatorisk og maktperspektiv. Poenget med disse idealene omfatter å definere ulike praksiser som fungerer som rettesnorer og normative tilnærminger til hva som skal, kan og bør oppnås i ulike yrker og yrkesfelt. For eksempel er profesjonsetikkens hensikt å sikre kvalitet i tjenesteutøvelsen. Ledelsesfeltet og profesjonsfeltet hver for seg har flere motstridende faktorer og perspektiver ved seg som gjør feltene i seg selv utfordrende å håndtere. Feltene praktiseres som sameksisterende ideologier, der eksempelvis resultater knyttet til tallproduksjon og sikring av faglig kvalitet i tjenesteutøvelsen er særlig krevende.

I senere tid har policyer innen organisasjoner og ledelsesfeltet ført den hybride lederrollen i et fokus der pro-aktive og strategiske organisatoriske mål står sterkere enn profesjonens formål. Tidligere har sykepleiernes lederrolle vært sett på som en rolle som omfatter at de står fremst i linjen av likeverdige. Dette kan sees i lys av implementeringen av NPM. Reformen var ikke ment å skulle medføre at sykepleierne skulle ha en hybrid rolle, der eksempelvis ansvar for tjenesteutvikling og forvaltning er sentrale arbeidsoppgaver (Currie et al., 2016).

Implementeringen og utarbeidingen av NPM som et konseptuelt middel for å administrere offentlig forvaltning, ble drevet av “policy makers” Currie et al., (2016). Skaperne av ulike policyer for hvordan håndtere og operasjonalisere drift av et bredt spekter av tjenester, kan ha medført at policyene ikke favner bredt nok, samt ikke treffer de menneskene som defineres som “de svakeste i samfunnet” godt nok. Dette kan ha sammenheng med at mye av fokuset i policyene omhandler etablering av reformer som borger for effektivitet og mottakelige offentlige tjenester. Dette er ikke nødvendigvis to forenelige faktorer, spesielt når fokuset på økonomiske forhold ved dem genererer behov for å gjøre kostnadsutt som presser tilgjengelighet og kvalitet i tjenestene. Det er likevel et av forventingsgrunnlagene fra toppledelser at hybride ledere skal levere tjenester med økt tilgjengelighet og kvalitet, til tross for redusert tilgang på ressurser (Currie et al., 2016). Kleppe (2016) argumenterer for at det er grenser for arbeid som kan gjøres, og at grensene kan komme som følge av profesjonens grad av autonomi og lojalitet til organisasjonens ulike målsettinger. Dersom profesjonens og organisasjonens verdier kommer helt på kollisjonskurs, vil det gjøre det vanskelig for den hybride lederen å utføre sitt arbeide.

Hybride ledere har gjerne en tendens til å utvikle et tett forhold til arbeidet sitt, og gjennom det ha et personlig forhold til mål, verdier, normer og utviklede interaksjonsmønstre (Bresnen et al., 2018). Dette sammenfaller med motivasjonen til å ha en slik rolle, der Currie et al., (2016) trekker frem poeng som omfatter at egeninteressen i å få tjenesten til å fremstå som bedre enn det den er, kan handle om ønsket om å øke status.

Currie et al., (2016) forklarer gjennom dimensjonene kontrollert profesjonalisme og organisert profesjonalisme noen av utfordringene knyttet til utviklingen til å bli, og å være en hybrid leder gjennom blant annet den hybride lederens rolle og handlingsrom. Kontrollert profesjonalisme omhandler ansenheten som oppstår når fag-profesjonelle skal implementere lederrollen, og begrunnes med at profesjonell diskresjon og autonomi blir truet. Det omfatter også at lederrollen og den profesjonelle rollen representerer rivaliserende logikker i seg selv. Organisert profesjonalisme omfatter det fenomenologiske som oppstår når hybride ledere skal håndtere skaperne av policyer, toppledelser, pasienter og pårørende, og der kontrollen tilfaller fag-profesjonelle vurderinger.

Hvordan hver enkelt hybrid leder takler rollen og mulighetsområdet rollen opererer innenfor, kommer til uttrykk gjennom ulike lederstiler og responser. Kleppe (2016) trekker frem at det i slike sammenhenger kan vektlegges ulike idealer som baserer seg på verdier innenfor

effektivitet og økonomi, som kan få negative konsekvenser som involverer pasientsikkerhet og verdighet. I lys av dette fremkommer det også at viktigheten knyttet til at arbeidet blir utført, ofte kan være større enn hvordan det utføres. Giacomelli (2020) hevder imidlertid at den hybride leder i moderne offentlige organisasjoner har en viktig rolle knyttet til å megle krav fra toppledelsen, for så å spre dette ut i organisasjonen.

Hybride ledere er i økende grad viktige nøkkelpersoner, spesielt i offentlige organisasjoner Bresnen et al., (2018). Dette omfatter blant annet at hybride ledere må være i bevegelse mellom ulike interne organisatoriske grupperinger for å ivareta avdelingens, enhetens og organisasjonens funksjoner. Gjennom dette utfører denne gruppen ledere en viktig jobb knyttet til blant annet oversettingen av behovene og de faglige tilnærmingene til administrative og politiske toppledere. Med det menes å megle inn kunnskap til utløsende myndighet i organisasjonen, samt være brobyggere mellom ulike avdelinger internt. Dette blant annet for å oppnå tverrfaglig samarbeid for å kunne komme i posisjon til å omsette faglige vurderinger om nødvendige tiltak og aktuell aktivitet til praksis (Bresnen et al., 2018). McGivern, Currie, Fitzgerald & Waring (2015) hevder at det er beviselig at det er en sammenheng mellom hybrid lederskap og bedre kvalitet på tjenesteytingen.

Hybride ledere må forholde seg til flere aktører som har ulike forventninger til oppgaver som skal håndteres. Gjennom oppgaveløsingen kan det være vanskelig å innfri forventninger, noe som kan lede til en følelse av krysspress.

## **2.2 Krysspress**

Press kan defineres som en ytre eller indre kraft som påvirker et individ til å prestere på en bestemt måte eller oppnå et bestemt sluttresultat (Cooper & Marshall, 1975). I forbindelse med krysspress, eller et kryssende press, kan dette forstås som en situasjon der et individ blir påvirket av flere drivkrefter som gir motstridende forventninger til sin atferd.

Rolle er et begrep som er hensiktsmessig å belyse i forbindelse med krysspress. Ebbers & Wijnberg (2017) viser til to måter å betrakte en organisasjonsrolle: en posisjon i en organisatorisk struktur med spesifiserte oppgaver og ansvarsområder, og en rolle som sosialt konstruerte prinsipper av hva som er passende og forventet oppførsel av en person i en bestemt stilling. Rizzo, House & Lirtzman (1970) beskriver rolle som forventninger til atferd



for en stilling i en sosial struktur. Forventningene definerer krav for atferd til stillingen, av personen som har rollen, av andre som forholder seg til rollen eller andre som har forestillinger om det. Forventningene stammer fra generell erfaring og kunnskap, verdier, oppfatninger og erfaringer med personen i rollen. Rollen som førstelinjeleder er beskrevet tidligere i kapitlet og viser generelle ansvarsområder og oppgaver som medfølger stillingen. Ansvarsområdene strekker seg på langs, oppover og nedover i organisasjonen, som gjør at hybride ledere må samhandle med mange aktører. Gjennom interaksjoner og relasjoner er ledere en del av ulike grupper med strukturer i form av normer, rollefordeling og status (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hybride ledere sitter mellom ledere og profesjoner som muliggjør bevegelse mellom ulike organisasjonsgrupper (Croft, Currie & Lockett, 2015). Forventningene stammer fra ulike normer med skrevne og uskrevne regler som det forventes at følges innad i gruppen. En rolleinneholder vil derfor tilpasse atferden til hva som er forventet i rollen.

En hybrid leder står mellom medarbeidere med sine utfordringer, ledere lengre opp i systemet med mål og visjoner for hvordan organisasjonen skal opptre, samt andre interessenter som brukere av tjenester og andre samarbeidspartnere. Partene har alle forventninger til hybride ledere i gitte situasjoner som baserer seg på sine egne verdier og mål. Dette kan skape utfordringer knyttet til å innfri forventninger og dermed skape rolleforvirringer. Kaufmann & Kaufmann (2015) viser til tre ulike former for rolleproblemer; rolletvetydighet, rolleoverbelastning og rollekonflikt. Disse begrepene kan relateres til krysspress. Rolletvetydighet innebærer at den ansatte mangler en klar definisjon av sin rolle som medfører uklarhet om sitt eget ansvarsområde. Dette medfører en opplevelse av konflikt mellom ytelse og arbeidsoppgaver (Rizzo et al., 1970). Rolleoverbelastning omhandler at den ansatte blir pålagt oppgaver som ikke samsvarer med tilgjengelig kapasitet eller ressurser for å utføre oppgavene. Dette blir påpekt i Gjøsæter & Kyvik (2018) der førstelinjeledere er under tidspress og med flere administrative oppgaver som de er pålagt å utføre.

Rollekonflikt defineres som en tilstand der et individ møter motstridende forventninger Kaufmann & Kaufmann, (2015). Forfatterne skiller mellom fire typer rollekonflikter; intrasender-, intersender-, inter-, og person-rollekonflikt. Kort fortalt omhandler intrasender-rollekonflikt motstridende forventninger fra en person til en rolleinneholder. Intersender-rollekonflikt oppstår når rolleinneholder møter motstridende forventninger fra to eller flere personer. Dette kan ses i forhold til hybride ledere i kommunal helsesektor; sykehuset sender dårlige pasienter hjem, pasienter og pårørende forventer mer hjelp, og medarbeidere forventer

flere ressurser, bedre lønn og mer fri. Toppledelsen forventer at man holder seg innenfor et stramt budsjett, økt produktivitet og har et høyt arbeidstempo. Alle disse forventningene lar seg ikke lett innfri uten å vike fra noen krav. Det kan eksempelvis være problematisk å stramme inn budsjettet når medarbeidere allerede har det travelt og pasienter forventer mer hjelp. Slike forventninger er vanskelig å imøtekomme dersom alle parter skal tilfredsstilles.

Inter-rollekonflikt viser til konflikter som oppstår som følge av et flertall av roller en person skal utfylle. Dette kommer til uttrykk når profesjonsrollen ikke forenes med lederrollen, som kan medføre at de hybride lederne enten går på “akkord” med faglig forsvarlighet og/eller økonomiske rammer for drift. Den siste, person-rollekonflikt, oppstår når rolleinnhavers verdier og holdninger strider med forventninger som stilles til yrkesrollen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Den siste, person-rollekonflikt, oppstår når rolleinnhavers verdier og holdninger strider med forventninger som stilles til yrkesrollen. Dette kan ha sammenheng med sistnevnte eksempel, dog at det kan omhandle den enkelte leders faglige og etiske overbevisninger som går på “akkord” med forventninger knyttet til rolleutøvelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I kommunal helse- og omsorgstjeneste må en hybrid leder forholde seg til sine overordnede, medarbeidere, sykehus og andre helsetjenester, samt brukere/pasienter og pårørende. En av disse ledernes fremste oppgave er å forestå megling av kunnskap både oppover og nedover i organisasjonen (Bresnen et al., 2018). Det kan være mangel på tilgang av ressurser som kompetanse og økonomiske midler som medfører at forventningene mellom ansatte og toppledelse øker. Dette vil i praksis kunne innebære at eksempelvis hjemmetjenester står uten tilstrekkelig grunnlag til å levere kommunale helse og omsorgstjenester i henhold til ønsket faglig og kvalitativ standard, samt etter lovkravene som regulerer driften av slike tjenester. Hybride ledere kan derfor bli utsatt for et press i forhold til oppgavene som skal håndteres, både på tvers av sektorer og i forhold til nasjonale krav og direktiver som omfatter sikring av kvalitet tjenesteproduksjonen (Bresnen et al., 2018; Kippist & Fitzgerald, 2009).

Bresnen et al., (2018) trekker frem at forutsetningene for å kunne stå i, samt håndtere krysspresset adekvat, kan være forringet av for eksempel hybride lederes mangel på økonomisk og administrativ kompetanse. Hybride ledere har strevd med å utvikle klare kunnskaps-baser og en profesjonell identitet, som kan ha sammenheng med kontrollert og organisert profesjonalisme. Denne gruppen ledere er utsatt for utfordringer som assosieres med endrings- policyer og stadige uavklarte rolleforventninger både oppover og nedover i

eget organisasjonssystem. Dette kan direkte henføres til å være en del av årsaken til krysspresst disse lederne ofte står ovenfor. Situasjonene kan lede til organisatoriske konflikter, og bunner ofte i at fag-profesjonelle vurderinger ikke forenes med organisasjonens økonomiske målsettinger (Kippist & Fitzgerald, 2009). Dette kan omfatte utfordringer hybride ledere har knyttet til å skape balanse mellom faglige vurderingers utgangspunkt som dannes på bakgrunn av fag-profesjonelle verdier og normer, administrative forventninger og ulike organisatoriske målsettinger. Dette er noe som også aktualiserer bruk av institusjonelle logikker for å gjøre en forståelse av hvordan forventninger kan lede til krysspess.

Krysspresst forstås å oppstå som følge av motstridende forventninger knyttet til oppgaveforvaltning tilhørende både ledelse og profesjon. Som det er illustrert, beskriver mellomlederlitteraturen oppgaver som også tilfaller oppgavebeskrivelsen til førstelinjeleder. Krysspresst mellomledere opplever kan derfor knyttes til førstelinjeledere. Hybride ledere må bevege seg mellom profesjon og ledelse med ulike verdigrunnlag som ikke alltid har felles målsettinger. Dette kan forklares gjennom institusjonelle logikker.

### **2.3 Institusjonelle logikker**

En hybrid leder må forholde seg til flere aktører på ulike arenaer på arbeidsplassen. Dette nødvendiggjør å tolke ulike situasjoner og utøve atferd som er legitime i den gitte situasjonen. Den kommunale helse- og omsorgssektoren kan betraktes som en institusjon bestående av aktører omringet med formelle og uformelle regler som påvirker og veileder deres atferd. Giacomelli (2020) gjennomførte en litteraturstudie om hybride ledere i kommunal sektor i forbindelse med nye reformer, der flere studier benyttet institusjonelle logikker som en konseptuell tilnærming. Med hjelp av rammeverket forklarer studiene kompleksiteten i hybride lederes rolle som fagperson med lederstatus, der aktører blir påvirket av ulike institusjonelle logikker som former deres atferd. Hensikten med masteroppgaven er å få en økt forståelse for førstelinjelederens opplevelse og håndtering av krysspess i helse- og omsorgssektoren. Institusjonelle logikker blir derfor benyttet som et teoretisk rammeverk for å belyse dette. Så hva er en institusjonell logikk?

### 2.3.1 Definisjon

En institusjonell logikk er, ifølge Thornton et al., (2012), sosialt konstruerte mønstre av kulturelle symboler og materielle praksiser som individer og organisasjoner utøver i ulike kontekster. I dette inngår antagelser, verdier og tro som skaper mening i det daglige og former måter man gjør ting på. Kulturelle symboler omhandler forestillinger og mening, mens materielle praksiser berører strukturer og praksiser. Kulturelle symboler og materielle praksiser er formet gjennom sosiale interaksjoner innad i en gruppe med et felles mål. Dette tolkes som at individets atferd og tankesett blir styrt ubevisst gjennom eksempelvis etablerte normer blant sosiale aktører, som gir retning for hva som er riktig atferd i ulike kontekster. Institusjonelle logikker fungerer dermed som en veiviser til aktørers handlinger og beslutninger (Thornton et al., 2012).

Institusjonelle logikker ble først introdusert av Friedland og Alford i kritikken mot ny-institusjonell tenkning (Thornton et al., 2012). Ny-institusjonell teori er kritisert for å fokusere i overkant mye på organisasjonens påvirkning av samfunnet og omgivelsene, og med et for lite fokus på aktører og det sosiale aspektet. Forfatterne mener at et samfunn består av flere institusjonelle ordener med tilhørende logikker. Disse ordenene er markedet, staten, familien, religionen og demokratiet. Ordenene består av kulturelle symboler og materielle praksiser som danner styringssystemer med prinsipper som er tilgjengelig for aktører. Prinsippene legger føringer for hvordan aktører i organisasjoner skal opptre ut fra hva som gjelder for den ordenen. Logikkene kan derfor brukes som et verktøy for å veilede sosiale aktører i organisasjoner til hva de ønsker og hvordan de skal opptre (Reay et al., 2017).

Hybride ledere kan være eksponert for flere institusjonelle logikker som er påvirket gjennom ulike kanaler i både privatlivet og yrkeslivet (Pache & Santos, 2013). Disse logikkene kan være i konflikt seg i mellom, da de ikke alltid harmonerer med hverandre og gir samme retning. Konkurrerende logikker innebærer at aktører må balansere ulike forventninger til hvordan de skal opptre grunnet motstridende verdier og praksiser i den gitte logikken (Olsen & Solstad, 2017; Reay and Hinings, 2009). Dette forstås som krysspress, der en aktør møter motstridende forventninger. Eksisterende litteratur på institusjonelle logikker har også argumentert for at et felt kan domineres av en logikk selv om flere logikker eksisterer samtidig, (Scott 2008; Thornton & Ocasio 1999). Reay & Hinings (2009) viser imidlertid til at konkurrerende logikkene ikke nødvendigvis vil tilfalle en dominerende logikk, men at logikkene kan leve side om side over tid. Dette gjenspeiles i studien til McPherson & Sauder

(2013), som påpeker at logikkene kan brukes bevisst som et verktøy for nå ulike mål gjennom å skifte mellom logikker etter hva som er mest hensiktsmessig. Litteraturen om institusjonelle logikker viser at møter mellom ulike logikker kan oppleves mer eller mindre som utfordrende.

Hybride ledere er ment å være «mellom menn og kvinner» som blant annet har som formål å bidra til å mekle inn fag, personal og økonomispørsmål der det eksempelvis er uenigheter mellom to eller flere aktører. Gjennom å være kapabel til å søke løsningene på ulike utfordringer, kan ledere jobbe seg gjennom ulike grunnleggende forutsetninger som rår innen både fagfeltet og håndtering av personal og økonomi (Currie et al., 2015). En foregangsperson kjemper frem handlingsalternativer og sammenfatter informasjon som gjør det mulig for beslutningstakere lenger opp i organisasjonene til å fatte riktige beslutninger, som følge av å ha et godt grunnlag for beslutningsstøtte (Burgess & Currie, 2013). Hybride ledere må derfor finne måter å balansere disse grunnleggende forutsetningene for å ivareta ulike interesser. Mekling i fag, personal og økonomi kan knyttes til mekling mellom ulike institusjonelle logikker avhengig av hvilke hensikter som legges til grunn. I påfølgende avsnitt vil institusjonelle logikker i helse- og omsorgssektoren bli presentert.

### **2.3.2 Institusjonelle logikker i helse- og omsorgssektoren**

Det kan eksistere flere institusjonelle logikker i et felt. Blomgren & Waks (2015) viser til fire institusjonelle logikker i helsevesenet; en demokratisk logikk, en profesjonell logikk, en styringslogikk og en markedslogikk. Denne masteroppgaven vil ta utgangspunkt i en profesjonslogikk og en styringslogikk.

Overgangen fra sykepleier til leder innebærer nye måter å tenke og gjøre ting på. En sykepleier kan se behovet for flere ressurser eller måter som kan effektiviserer prosesser for å ivareta pasientene best mulig. En leder ser behovet for å spare penger til tross for overarbeidede medarbeidere og misfornøyde pasienter. Når sykepleiere blir ledere, hvordan ser de da problemet og hva gjør de? Disse utfordringene blir omtalt i Exworthy & Halford (1999) som forholdet mellom lederskap (manageralism) og profesjonalitet (professionalisme).

Profesjonslogikk tar høyde for profesjonsutøvernes arbeid og yrkets normer, verdier og oppfattelser (Exworthy & Halford, 1999; Thornton et al., 2012). Hybride ledere i helsesektoren har ofte, om ikke alltid, en profesjonsbakgrunn i lederstillingen. Profesjoner er

yrker som har i oppdrag å utføre formålstjenlige tjenester med særskilt ekspertise. Dette kan være ingeniører, leger, sykepleiere, veterinærer eller advokater. Profesjonsutøverne har et avgrenset fagområde med spesialisert kunnskap som stammer fra en spesifikk høyere utdanning. En sykepleier vet best om sitt fag, hva som må gjøres og hvordan det skal gjøres.

Sykepleie som profesjon bygger på en rekke normer og verdier som legges til grunn i beslutninger som tas. Det finnes etiske retningslinjer innenfor faget som å vise respekt for det enkelte menneskeliv, ivaretagelse av pasienters verdighet og integritet, gi omsorgsfull hjelp og sikre medbestemmelse («Norsk sykepleierforbund», u.å). Logikken borger for faglig kvalitet i utøvelsen av tjenestene som ytes, og kan preges av at fokuset på kvalitative tilnærminger som omfatter å dekke behovet for å se «hele mennesket» (Beedholm, Andersen & Lomborg, 2017). Goodrick & Reay (2011) illustrerer profesjonslogikkens betydning i organisering av arbeidet. Dette eksemplifiseres gjennom regnskapsførere, der regnskapsstandarder reguleres av de profesjonelle og ikke av myndighetene. Kvaliteten på tjenesten blir styrt av fagfolk (Blomgren & Waks, 2015).

Ifølge styringslogikk går arbeidsutførelsen gjennom koordinering, kontroll og strategisk planlegging (Exworthy & Halford, 1999). I motsetning til profesjonslogikk der en profesjonsutøvers beslutninger vil påvirkes av deres fagkunnskap, vil ledere i henhold til en styringslogikk påvirke atferden til medarbeidere gjennom systemer (Ladegård & Vabo, 2010). NPM er et godt eksempel der styringslogikken står sentralt med et økt fokus på mål, kostnadseffektivisering og konkurranse. I dette ligger blant annet et stramt budsjett som flere kommuner har. Logikken danner forventninger for hvordan man skal tenke og opptre til organisasjonens beste, både når det gjelder økonomi, fag og personal. Lojaliteten kan sies å ligge til organisasjonen. I styringslogikk er det ledere som bestemmer innholdet og organisering av arbeidet, samt kvaliteten på produkter og tjenester (Goodrick & Reay, 2011; Blomgren & Waks, 2015).

Hybride ledere står med en fot i det profesjonelle arbeidet, og en i ledelsen, og må forholde seg til ulike forventninger som ikke alltid er forenelig. Styringslogikken og profesjonslogikken har ulike verdier, normer og praksiser, som gir retning for hvordan hybride ledere skal tenke og opptre (Thornton et al., 2012). Noen forventninger tilfaller styringslogikken, mens andre forventninger tilfaller profesjonslogikk. Dette kan for eksempel være forventninger til å holde budsjett kontra forventninger om å sikre faglig forsvarlighet.

Disse forventningene kan være motstridende, og resultere i en opplevelse av krysspress. I neste avsnitt vil ulike strategier for håndtering av disse forventningene bli presentert.

### **2.3.3 Håndtering**

Individer kan respondere ulikt i møte med konkurrerende logikker. Responser vises til måter individer håndterer konkurrerende logikker. Pache & Santos (2013) peker på ignorering, samsvar, motstand, oppdeling og kombinasjon som responser på motstridende logikker. Ignorering (ignorance) relateres til manglende kunnskap om en bestemt logikk, og individet velger derfor å ikke svare til en alternativ logikk. Dette kan for eksempel sees hos “nye” ledere som mangler kunnskap om logikker og deres kompleksitet. En sykepleier som nettopp har blitt leder kan tenkes å ha manglende kunnskap om styringslogikk, og vil derfor ikke svare til den heller. Samsvar (compliance) omhandler situasjoner der verdier, normer og praksiser som ligger i logikken er forenelig med individets holdninger. Dette kan for eksempel ha sammenheng med at hybride ledes profesjonsbakgrunn omfatter sterke faglige og etiske føringer, der profesjonslogikken samsvarer med profesjonsutøvelsen. Motstand (defiance) er bevisst avvisning av logikken som følge av blant annet motstridende verdier, normer og praksiser i en logikk. Denne responsen kommer som følge av kjennskap til kompleksiteten i de ulike logikkene. Dersom hybride ledere er uenig i budsjetttrammene, kan det prioriteres faglig forsvarlighet (profesjonslogikk) selv om det går ut over budsjettet (styringslogikk).

Oppdeling (compartmentalization) handler om at individet forholder seg til konkurrerende logikker over tid, og som dermed tilpasser seg i ulike kontekster. Styringslogikken kan ha størst innflytelse i beslutninger i en situasjon, mens i en annen situasjon er det profesjonslogikken som har innflytelse. Kombinasjon (combination), viser til å blande inn verdier, normer og praksiser i den konkurrerende logikken til logikken vedkommende identifiserer seg med (Pache & Santos, 2013; Olsen & Solstad, 2017). I denne responsen blandes verdier, normer og praksiser fra styringslogikken med verdier og normer fra profesjonslogikken. Fokus på sykefravær kan begrunnes gjennom å sikre forsvarlig drift, men også på bakgrunn av å holde sykefraværsprosenten som rapporteres til toppledelsen lav.

Oppsummert kan et individ velge kun en logikk, balansere, eller kombinere ulike logikker for å håndtere motstridende forventninger mellom konkurrerende logikker. Dette avhenger dog av

i hvilken grad de identifiserer seg med logikkene (Pache & Santos, 2013). Grad av innflytelse en logikk har på et individs handling avhenger blant annet av graden av tilgjengelig kunnskap og informasjon om en gitt logikk, i hvilken grad kunnskapen og informasjonen kommer til minnet, og i hvilken grad den tilgjengelige kunnskapen og informasjonen blir brukt i sosiale interaksjoner (Pache & Santos, 2013; Thornton et al., 2012). For hybride ledere med profesjonsbakgrunn kan grad av tilgjengelig kunnskap om en gitt logikk kobles til profesjonslogikken. Dette baserer seg på at hybride ledere gjennom deres profesjon har opparbeidet seg erfaringer fra både studier og praksis, og har jobbet med andre profesjoner med felles normer og verdier. En leder uten profesjonsbakgrunn kan antas å ha størst kunnskap om styringslogikken. I hvilken grad denne kunnskapen dukker opp i minnet henger sammen med et individs tidligere erfaringer, og hvor sterk båndet til logikken er. Thornton et al., (2012) påpeker at individer bygger på kunnskapsstrukturer som fremmer et individs oppmerksomhet til en logikk. Gitt at hybride ledere har mest kunnskap om profesjonslogikken, er det naturlig å anta at denne logikken også kommer først til minnet.

Hvorvidt kunnskapen og informasjon blir brukt i handling, avhenger av i hvilken grad individet identifiserer seg med logikkene (Pache & Santos, 2013). En logikk gjenspeiles i hvordan en person er, hva man skal gjøre og hvordan man skal forholde seg til verden. Når en hybrid leder har en bestemt logikk tilgjengelig og kunnskap om den, vil sjansen være stor for at personen aktiverer denne logikken i handlinger fordi vedkommende identifiserer seg med logikken. Dette kan identifiseres gjennom bakgrunn for valg hybride ledere gjør i ulike situasjoner. En mangeårig leder med profesjonsbakgrunn kan antas å identifisere seg mest med styringslogikken, enn en leder som har vært i stillingen i ett år. En hybrid leder er i møte med flere ulike logikker, og vil derfor handle ut fra den påvirkningen logikkene har på vedkommende.



## 2.4 Oppsummering teorikapittel

Det teoretiske grunnlaget knyttet til mellomlederlitteraturen virker å være anvendbar for å kunne formidle hybride lederes plass i hierarkiet. Det synliggjøres at det ikke defineres av selve plassen i hierarkiet, men av oppgavene de er satt til å utføre i organisasjonen.

Rollekonflikt, rolleoverbelastning og rolletvetydighet betraktes som krysspress, som kommer som følge av at forventinger knyttet til at idealer i et ledelses- eller profesjonsfelt er vanskelig å innfri. Hybride ledere blir utsatt for krysspress som følge av oppgavene de er satt til å utføre. Kunnskaper og erfaringer knyttet til eksempelvis oppgaver som vedrører personal og økonomi kan spille en viktig rolle, samt være en forutsetning for hvordan institusjonelle logikker bevisst eller ubevisst bidrar til at de organisatoriske målsettingene nås.

Verdigrunnlag og identitet har en sentral rolle i dette, og omfatter blant annet hvilke responser som anvendes for å forholde seg til, samt løse ulike typer oppgaver og utfordringer.

Kompleksiteten i institusjonelle logikker kan forstås som ulike verdigrunnlag tilhørende ulike yrkesgrupper, som har som formål å sikre at ulike organisatoriske mål nås. Ledelse omfatter styringslogikk, og selve tjenesteutøvelsen tilhører profesjonslogikken. Responsene er håndteringsmekanismer som kommer som følge av motstridende forventninger i logikkene, samt bidrar til ulik grad av oppklaring av ulike oppgaver. Dette sammenfaller med motstridende forventninger knyttet til verdigrunnlagene i de institusjonelle logikkene, og at de slikt sett også kan danne grunnlaget for krysspress (Pache & Santos, 2013).

## 3 Metode

I dette kapittelet vil den metodiske tilnærmingen som er brukt for å besvare problemstillingen bli presentert, herunder valg av metode, forskningsdesign, innsamling og analyse av data, etiske overveielser og vurdering av kvalitet i forbindelse med studiens pålitelighet og gyldighet. Kapittelet omfavner også begrunnelser i forhold til de valgene vi har tatt.

### 3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

I denne masteroppgaven undersøker vi førstelinjelederens opplevelse og håndtering av krysspress. Det kan finnes flere krysspress, og et krysspress oppleves nødvendigvis ikke likt av alle individer. Vi har for denne oppgaven omtalt krysspresset som motstridende forventninger fra en eller flere aktører (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vår forskning baserer seg på det som ontologien benevner som et subjektivistisk-relativistisk syn, og dreier seg om grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden ser ut (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Det legges til grunn at ontologiske teorier kan betraktes som forutsetninger om menneske og samfunn, og at forutsetningene er viktige utgangspunkt for å forstå resultat og konklusjon av undersøkelser (Johannessen et al., 2016).

Institusjonelle logikker er blitt brukt som rammeverk for å forstå opplevelser og håndtering av krysspress. Institusjonelle logikker er sosialt konstruerte mønstre formet gjennom sosiale interaksjoner mellom aktører (Thornton et al., 2012). Ulike verdier, normer og praksiser skaper ulike forventninger til atferd, forventninger som ikke alltid er forenelig med hverandre. Virkeligheten betraktes derfor som en sosial konstruksjon der aktørens egne oppfatninger av krysspress står sentralt. Etter vår mening må krysspress sees på som relativt og subjektivt, da virkeligheten som sosial konstruksjon kan oppleves svært forskjellig. Vi benytter derfor hermeneutikk som en epistemologisk tilnærming som følge av at vi tilegner oss kunnskap om motstridende forventninger gjennom å fortolke informantenes egne opplevelser av virkeligheten. For å besvare problemstillingen er derfor informantenes opplevelse og tolkning av krysspress et viktig grunnlag for resultatene i denne studien.

Vår forskning baserer seg på en abduktiv tilnærming for å få en økt forståelse for virkeligheten våre informanter forholder seg til. Gjennom abduktiv tilnærming har vi beveget oss fra empiri til teori, samt fra teori til empiri, som er en kombinasjon av både induktive og

deduktive tilnærminger (Busch, 2021). Ved å bruke teori som et samfunnsvitenskapelig verktøy for å definere begreper, presentere ulike perspektiver, begrunne og besvare problemstillingen kan abduktiv tilnærming bidra til at vi kan identifisere og gi mening til antakelser både innen og utenfor forskningsverdenen (Johannessen, 2022).

### **3.2 Valg av forskningsdesign**

Forskningsdesign er en plan for hele forskningsprosessen, fra problemstilling til konklusjon (Yin, 2018). Vår problemstilling er deskriptiv med formål om å belyse et sosialt fenomen. Krysspress er som argumentert, sosialt konstruert, og informantenes egne tanker og refleksjoner er derfor viktig i denne sammenhengen. I den forbindelse har vi valgt et intensivt design. Ifølge Busch (2021) er valget mellom et ekstensivt og et intensivt design avhengig av prosjektets problemstilling. Dette avhenger av forskerens tilgang til ressurser i prosjektet, antall informanter som skal benyttes og antall variabler som skal kartlegges. Intensivt design er et nyttig valg der man ønsker en grundig undersøkelse av komplekse forhold med mange variabler. Intensive utvalg består i denne sammenhengen av hybride ledere som forutsettes å inneha informasjonen vi søker etter.

Da vi ønsker å undersøke krysspress blant aktører på et spesifikt nivå i en organisasjon, har vi valgt case som forskningsdesign. Casedesign er hensiktsmessig når fenomenet må forstås innenfor konteksten (Busch, 2021). Fordelen med designet er at studien av det spesifikke kan gi inngående kunnskaper innen et begrenset område med spesifikke kontekster. Ulempen ved designet kan blant annet være at dersom konteksten endrer seg, vil ikke kunnskapene kunne anvendes som om de er generaliserbar til hvilken som helst lignende situasjon (Johannessen et al., 2016). Imidlertid har vi en beskrivende problemstilling, og kunnskapen de hybride lederne har om opplevelser og håndtering av krysspress, vurderes som en nødvendig forutsetning for å besvare problemstillingen.

Vi har benyttet Harstad kommune som case, som omhandler vår interesse for utfordringer i helse- og omsorgssektoren, samt at det var naturlig å velge en mellomstor kommune. Lokal tilhørighet virker å ha vært en fordel for oss som aksept for tilgang til informanter. Vår ambisjon var å samle inn data som gav grunnlag for å få en økt forståelse for hvorfor krysspress oppstår, hvordan det håndteres og eventuelle konsekvenser det kan ha for en organisasjon, noe casestudier kan bidra til. En av utfordringene med denne studien er den

fenomenologiske tilnærmingen, der resultatene baserer seg på vår tolkning av informantenes subjektive mening, og kan i ytterste konsekvens bære preg av misforståelser fra vår side. Det har derfor vært viktig å kartlegge mønstre i informantenes fortellinger for å bedre kunne navigere unna feilkilder.

Vår tolkning hviler på hvilke kunnskaper vi allerede besitter, hvordan vi oppfatter informanter, vår holdning til Harstad kommune, samt til viktigheten av å være etterrettelig når vi kommuniserer datagrunnlaget gjennom teoretiske forankringer. Vår bakgrunn er 20 år i kommunal og statlig forvaltning, helse- og sosialfaglig praksis og utdanning, samt ledelse av organisasjoner som forvalter helse- og omsorgstjenester på vegne av det offentlige. Den ene er ansatt i helse- og omsorgstjenesten i samme kommune, og har derfor en profesjonell relasjon til to av informantene. Dette kan medføre at informantene holder tilbake informasjon, og kan også ha påvirket vår tolkning av empirien. Samtidig opplevde vi at svarene i stor grad var i samsvar med andre informanters svar. Kjennskap til forskeren kan også skape tillitt slik at informanter føler seg trygg og ivaretatt.

### **3.2.1 Harstad kommune som case**

Harstad kommune har som mål å redusere kostnader innenfor helsesektoren med 39 millioner i 2023, og forventer samtidig en eldrebølge med stor økning i antall eldre over 80 år. Det antas å kunne medføre økte forventninger til hybride ledere, som fremdeles har det primære ansvaret for drift knyttet til pasienter, pårørende og ansatte, samt oppgaver fra toppledelsen som innebærer å utføre tiltak for å imøtekomme kostnadskuttene, og samtidig bevare lovkravet om forsvarlige tjenester. I tillegg har helse og omsorgstjenesten i kommunen vært spesielt utsatt for negativ mediedekning som eksempelvis bruk av tvang, turnusordninger, kostnadskutt og mangel på sykehjems plasser.

Som følge av dette stilte vi store spørsmålstegn ved hvordan kommunene opplever og håndterer slike hendelser. Det fremstod for oss at det er de hybride lederne som forvalter oppgaver knyttet til misnøyen for hvordan det i det hele tatt ble mediedekning. Dette kan ha sammenheng med at disse lederne står nærmest de ansatte, brukere av tjenesten, og lengst unna toppledelsen. Dette ledet oss videre i en prosess der vi kom i posisjon til å undersøke helse- og omsorgstjenesten i Harstad kommune.

Organisasjonskartet til Harstad Kommune viser kommunedirektøren på topp etterfulgt av to kommunalsjefer for helse, velferd og omsorg, samt kultur og oppvekst. Videre finnes ulike enheter innenfor helse, velferd og omsorg, blant annet hjemmetjenester og heldøgn omsorg. Lederne for enhetene betraktes som mellomledere. Førstelinjeledere anses som avdelingsledere for de ulike avdelingene innenfor enhetene. Hjemmetjenester består av totalt 6 avdelinger, mens Heldøgns omsorg utgjør 5 sykehjem. Hver avdeling består av leder og driftskoordinator, og avdelingene er selvstendig ansvarlig for daglig drift, herunder personell, fag og økonomi.

En forespørsel om samarbeid i forbindelse med denne masteroppgaven ble sendt til Harstad kommune. Dette ble tatt godt imot, og kommuneledelsen videreformidlet interessen til de aktuelle driftsenhetene i helse- og omsorgssektoren; Hjemmetjenesten, Bo og oppfølging, og Heldøgns omsorg.

### **3.3 Valg av metode**

I case-studier kan det benyttes både kvalitativ og kvantitativ metode for innsamling av data (Yin, 2018). Valget falt naturlig på en kvalitativ tilnærming da vi ønsket informantenes individuelle og unike forståelse av krysspress (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2021). Som det følger av begrunnelser knyttet til datagrunnlag med komplekse variabler, kan informantene bidra til å få frem den «riktige» forståelsen av fenomenet, og metoden gir derfor høy begrepsgyldighet. Ulempen med kvalitativ metode er at det både er tid- og ressurskrevende. Resultatene er i tillegg til endringer i kontekster derfor heller ikke mulig å generalisere, da vi kun undersøker en enhet med få respondenter. Generalisering i seg selv er ikke en svakhet i denne sammenhengen da formålet med oppgaven er å få en økt forståelse for hvordan hybride ledere opplever og håndterer krysspress. Gjennom dette kan man få frem mønstre i opplevelser og håndtering, som også kan kvalitetssikres gjennom bruk av teori.

Innenfor kvalitativ metode er det flere valgmuligheter for datainnsamlingen. Det kan være observasjon, individuelle intervjuer, gruppeintervjuer eller innsamling av dokumentdata (Busch, 2021; Johannessen et al., 2016). Da vi ønsker en forståelse av informantenes egne subjektive opplevelser og synspunkter om et fenomen, valgte vi individuelle dybdeintervjuer som metode for å samle inn data. Fordeler med dybdeintervju er at det kan bli mer personlig og det skaper muligheter for detaljerte beskrivelser. Ulempene er at informantene kan være

usikre og dermed være tilbakeholden med informasjonsdelingen. Det har vært viktig å utforme gode spørsmål som gir muligheten til å snakke fritt. Vi har også vært bevisst på egen atferd i gjennomføringen av intervjuene, slik at vi kunne skape en trygg arena for informasjonsdeling.

Semistrukturerte intervjuer ble vurdert som hensiktsmessig for å sikre at alle relevante og viktige temaer ble belyst i hvert intervju. Det ble i forkant av intervjuet, som også var i forbindelse med søknad og godkjenning hos NSD, utformet en intervjuguide med aktuelle temaer med åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Godkjenningen fra NSD er lagt ved i oppgaven som vedlegg 1.

## **3.4 Innsamling og analyse av data**

### **3.4.1 Utvalg**

Utvalget er bestemt ut fra problemstillingen som omhandler førstelinjeledere i kommunal helse- og omsorgssektor. I henhold til vår definisjon på førstelinjeleder utgjør dette avdelingsledere. Vi gjorde vurderinger av behov og antall informanter sammen med vår veileder, og kom til at 10 informanter ville være tilstrekkelig. I kvalitativ metode er det imidlertid ikke antall respondenter som er i fokus, men kvalitet, detaljer og dybde (Johannesen et al., 2016).

Tilbakemeldingene fra informantene var positive, og vi fikk deretter utdelt kontaktopplysninger for de aktuelle informantene, totalt 18 avdelingsledere. Enheten Bo og oppfølging, som dekker mennesker med utviklingshemming innen hjemmebaserte tjenester, ble utelatt. Vi hadde i utgangspunktet tiltenkt å avgrense til hjemmetjenester, men grunnet få avdelinger, valgte vi i tillegg å inkludere sykehjem. Da Bo og oppfølging ble en valgmulighet, besluttet vi å avgrense oppgaven til «vanlige» hjemmetjenester og sykehjem. Vi satt igjen med totalt 13 informanter innenfor hjemmetjenester og sykehjem.

Videre ble det sendte forespørsel per mail med informasjonsskriv og samtykkeerklæring til alle aktuelle informantene om å delta på intervju. Infoskrivet er vedlagt i oppgaven som vedlegg 2. Det ble informert om at deltakelsen var frivillig. 11 informanter gav tilbakemelding med et ønske om å delta, og 2 informanter responderte ikke. Det ble sendt en påminnelse noen dager senere uten respons, og vi anså vår henvendelse derfor som et avslag.

Et av våre siste intervjuer ble avlyst grunnet sykdom. Det ble gjort en vurdering der vi valgte å ikke avtale et nytt tidspunkt for dette intervjuet. Vi vurderte tidlig i intervjuprosessen at vi hadde nådd et metningspunkt, der mønstret i opplevelsene og håndteringen var tydelig for oss. Det ble derfor gjennomført totalt 10 intervjuer.

### 3.4.2 Intervjuguide

En intervjuguide ble utformet med bakgrunn i relevant teori med temaene opplevelse og håndtering, samt en kort innledning om informantenes faglige bakgrunn. Spørsmålene i innledningen var en fin måte å starte intervjuet, spore inn på temaene som ville komme og skape grunnlag for oppfølgingsspørsmål senere i intervjuet. Innledende spørsmål avklarte blant annet omfanget av ansvar og kompetanse, og kan ved flere anledninger være relevant informasjon som vil være viktig for å synliggjøre viktige poenger knyttet til opplevelser og håndtering av krysspress. Temaet opplevelser har som formål å aktivere vurderinger og tanker om prosesser som pågår på ulike nivåer, hvordan de kommer til uttrykk og hva som driver dem. Identifisering av opplevelser knyttet til utøvelse av profesjon og styring av tjenesten er en vital del av argumenteringen vår som knytter seg til teori og forskning om institusjonelle logikker og krysspress, som allerede er etablert i dette feltet. Håndtering av krysspress som tema har til hensikt å avklare håndtering av situasjoner som fremkommer i intervjuet. Dette vil muliggjøre en synliggjøring av sammenhengen mellom opplevelser, forutsetninger for å lykkes og om logikkene sameksisterer, samt utgjør en vesentlig del av hybride lederes bevissthet i utføringen av sitt daglige virke og funksjon. Hvilken rolle krysspresset spiller i beslutningstakingen, og i hvilken grad styring- og/eller profesjons logikken gjør seg gjeldende, er av betydning. Det er av interesse for oppgavens teoretiske forankring å avklare hvilken rolle disse lederne selv inntar som følge av totaliteten i sammenhengen mellom disse delene. Et av spørsmålene fra intervjuguiden er i denne forbindelsen; har du nødvendig tillit fra din overordnede for å løse oppgavene du er satt til å utføre? Vi fulgte opp spørsmålet gjennom å be om eksempler, og et oppfølgingsspørsmål som omfatter om informanten må be om tillatelse fra noen i organisasjonen for å kunne utføre arbeidsoppgaver.

Rekkefølgen på spørsmålene ble ikke fulgt slavisk ettersom vi ønsket en naturlig flyt i samtalen. Intervjuguiden ble benyttet som en sjekkliste for å sikre at vi hadde vært innom de aktuelle temaene med hovedspørsmål. Spørsmålene er utformet for å få frem informantens subjektive mening med eksempler og gode beskrivelser av dem. Noen oppfølgingsspørsmål

var allerede skrevet ned, mens noen ble utformet underveis i intervjuet ettersom hva informantene svarte. På slutten av intervjuet spurte vi informantene om det var noe mer vedkommende ønsket å formidle, som var viktig i henhold til oppgaven, og som vi ikke allerede hadde spurt om.

Intervjuguiden er vedlagt i oppgaven som vedlegg 3.

### **3.4.3 Gjennomføring av intervjuer**

Intervjuene ble gjennomført over en periode på to uker. All kommunikasjon i forkant av intervjuet foregikk gjennom e-post. Informantene fikk selv velge dag og tidspunkt for intervjuet. Grunnet covid-19 situasjonen, gikk intervjuene via teams med videokamera. Fordelen med dette var at intervjuprosessene sparte tid knyttet til logistikk. En ulempe med dette omhandler at det blir mer krevende å skape en trygg arena for informasjonsdeling. Det ble tatt opptak med diktafon, transkribert og anonymisert innen en uke etter fullført intervju. Informantene ble opplyst om bruk av diktafon i oversendt infobrev, og reagerte derfor ikke negativt ved informering om dette i starten av intervjuet.

Lydopptak bidro til at vi kunne være mer til stede i samtalen ved å konsentrere oss om å lytte i stedet for å notere ned alt informantene fortalte. Dette bidro til å sikre at all informasjon ble tatt med, også tonefall og pauser. Vi deltok og var aktiv under intervjuene sammen, men vi rullerte på hvem som skulle ha styringen. Deltakelse fra begge skapte en trygghetsfølelse, og vi fant en fin balanse mellom tema og spørsmål vi hadde ansvar for å stille. Dersom et spørsmål eller et oppfølgingsspørsmål ble glemt, var det enkelt for den andre å stille det i en naturlig setting.

Informantene ble informert i forkant av intervjuene om formålet med prosjektet, hva samtalen skulle omhandle, hva det ville innebære for dem å delta, og informasjon om oppbevaring og bruk av deres opplysninger. Det ble avgjort at vi ikke skulle sende intervjuguiden i forkant av intervjuet, da vi ønsket en spontan respons fra informantene. Intervjuet var estimert til en varighet på 1 time. Det korteste intervjuet varte i 40 minutter, og det lengste varte i 1 time og 20 min. Vi opplevde at informantene førte en god tone og utfyllende svar, der de delte eksempler og erfaringer. Imidlertid var det noen få av informantene som ikke ønsket å gå i dybden i deres erfaringer på alle spørsmålene. Erfaringer hos enkelte informanter var også



begrenset som følge av deres korte tid som hybrid leder. Det virket likevel som at de hadde god innsikt i utfordringer de stod i, både på grunn av opplevde hendelser, og også deres erfaringer og refleksjoner som tidligere driftskoordinatorer. For vår del merket vi at kvaliteten i prosessen knyttet til gjennomføring av selve intervjuene ble bedre etter hvert gjennomførte intervju.

Før vi gikk i gang med intervjuene, utførte vi et testintervju av en hybrid leder i Narvik videregående skole. Testintervjuet ledet til at vi gjorde justeringer på rekkefølgen av spørsmålene, og la til noen oppfølgingsspørsmål. I tillegg bidro testintervjuet til å gi en indikator på varigheten av intervjuet slik at vi var sikre på at vi ikke overskred den avtalte tiden.

#### **3.4.4 Dataanalyse**

I analysen av datamaterialet, valgte vi å analysere innholdet basert på teoretiske antakelser (Yin (2014) referert i Johannessen et al., 2021). Ettersom vi var opptatt av opplevelser og håndtering av krysspress, kunne vi konsentrere oss om data som omfattet dette. Det ble eksempelvis identifisert ulike utfordringer informantene stod ovenfor og hvordan de håndterte dette. Datagrunnlaget ble først kategorisert etter temaene opplevelser og håndtering av krysspress, og tekst ble sortert ut ifra dem. Deretter ble det identifisert ulike typer krysspress basert på et helhetsperspektiv, og hvordan disse i denne sammenhengen ble håndtert.

For å forstå hvorfor dette utgjorde et krysspress og hvordan det ble håndtert, ble institusjonelle logikker benyttet som rammeverk. Da vi tok utgangspunkt i en styringslogikk og en profesjonslogikk, ble disse logikkene identifisert i opplevelser og håndtering av krysspressene. Vi endte i den forbindelse med opplevelser og håndtering av krysspress i en logikk, to logikker, og krysspress som følge av lederidentitet. Videre ble ulike håndteringsmekanismer identifisert gjennom logikkene.

### 3.4.5 Ethiske vurderinger

Ethiske hensyn er blitt ivaretatt gjennom hele studien. Gjennom søknaden til NSD – Norsk senter for forskningsdata, har vi fått godkjenning av prosjektet, og behandling av data som omhandler oppbevaring av persondata og personopplysninger. I tillegg skal vi som forskere forholde oss til normer og verdier i forskningen. Ifølge Busch (2021) er informert samtykke, konfidensialitet og forskningens mulige konsekvenser for deltakerne, de viktigste forskningsetiske spørsmål som må hensyntas.

I forbindelse med forespørsel om deltakelse i prosjektet, ble det sendt et infoskriv med samtykkeerklæring til alle deltakerne. Deltakerne ble informert om prosjektets formål og omfang, de ble opplyst om at deltakelsen var frivillig og at de når som helst kunne trekke deltakelsen. Dette ble også kommunisert i starten av intervjuene. Alle informantene samtykket skriftlig til deltakelse.

Det har vært viktig å hensynta informantenes integritet. Lydopptakene ble lagret på UiT's onedrive, og slettet innen en uke etter gjennomført intervju. Det er kun vi som har hatt tilgang til filene. Intervjuene er transkribert og anonymisert, slik at det ikke er mulig å gjenkjenne informantene. Vi har benyttet kjønnet *hun* i beskrivelser av funn ettersom alle informanter er kvinner. Ellers har informantene blitt tildelt titler som informant 1,2, 3 og så videre.

Vi har også vurdert hvorvidt studien kan ha negative konsekvenser for informantene. Etter samtale med kontaktperson i kommunen i forkant av undersøkelsen, ble det oppfattet at deltakelse i denne studien ville føre positivt frem for organisasjonen i sin helhet. Ved å benytte Harstad kommune som case, kan funnene bidra til å forbedre områder som blir sett på som utfordrende. Flere informanter gav uttrykk for at det er viktig for dem å få belyst temaet, da det berører dem i stor grad i deres hverdag. Det blir derfor antatt som lite sannsynlig at deltakelse i denne studien vil føre til negative konsekvenser for informantene.

### 3.4.6 Kvalitetsvurderinger

Lincoln & Guba (1985) viser til fire kriterier for troverdighet som legges til grunn i kvalitativ forskning og som kan relateres til kriteriene reliabilitet og validitet i kvantitativ forskning. Disse er troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Johannessen et al., 2021).

### **Pålitelighet (reliabilitet):**

Pålitelighet knyttes til hvorvidt studien kan etterprøves av andre forskere gjennom å benytte samme forskningsprosess for å komme frem til samme funn (Yin, 2018). Johannessen et al., (2021) hevder at reliabilitet er lite hensiktsmessig i kvalitativ forskning ettersom det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker. Datagrunnlaget er også kontekstavhengig som gjør det vanskelig for andre å etterligne/kopiere forskningen. Våre kunnskaper og erfaringer spiller en viktig rolle ettersom dette kan påvirke hvordan vi tolker datagrunnlaget. I tillegg er funnene formet gjennom en dialog mellom oss og informantene, og det er derfor ikke gitt at andre forskere mottar de samme refleksjonene. Oppgaven er imidlertid styrket gjennom en god beskrivelse av Harstad kommune, forskningsprosessen og begrunnelser for valg som er tatt.

### **Troverdighet (Intern validitet):**

Troverdighet omhandler hvorvidt forskningen er utført på en tillitsvekkende måte og om funnene reflekterer oppgavens fremgangsmåte og formål (Johannessen et al., 2021). Funnene kan ikke måles, men baserer seg på teoretiske antagelser gjennom intervjuguiden som vi har ansett som relevant for fenomenet. De teoretiske antagelsene er også lagt til grunn i dataanalysen, og har gitt struktur, samt oversikt over opplevelser og håndtering av krysspresset. Funnene har rike beskrivelser med eksempler ved å ta med sitater fra ulike informanter. Slik kan leseren kontrollere analysen vår.

Troverdigheten kunne vært styrket ved å sende resultatene tilbake til informantene for bekreftelse. Dette gjorde vi ikke. Imidlertid har vi begge (forfatterne) analysert det samme datamaterialet, og kommet frem til samme fortolkning.

### **Overførbarhet (ekstern validitet):**

Overførbarhet knyttes til hvorvidt funnene i studien kan generaliseres. Formålet med studien er ikke å generalisere funnene, men få en bedre forståelse av et fenomen i en kontekst. I kvalitativ forskning handler det om overføring av kunnskap (Johannessen et al., 2021). Utvalget bestod av 10 informanter med fokus på deres refleksjoner og tolkning av virkeligheten. Grunnet et lite utvalg og data basert på informantenes egne tolkninger av det sosiale fenomenet, er forskningsgrunnlaget lite med tanke på hvor representative informantene er. Vi kan imidlertid vurdere overførbarheten knyttet til konteksten, Harstad

kommune. De fleste mennesker møter motstridende forventninger, både i yrkesliv og privatliv. Hvordan informantene i denne studien opplever og håndterer krysspress kan derfor tenkes å kunne overføres i andre kontekster enn i Harstad kommune. Vi har gode beskrivelser av fenomenet vi utforsker, med litteratur som henføres også til andre områder/sectorer. Slik kan det bli opp til leseren å avgjøre overførbarheten (Johannessen et al., (2021).

**Bekreftbarhet (objektivitet):**

Som forskere har vi vært farget av ulike inntrykk som har påvirket vårt syn på Harstad kommune som organisasjon. Inntrykkene har basert seg på avisartikler med negative omtaler av kommunen, og egne opplevelser i møte med kommunen. Etersom en av oss er ansatt i helse- og omsorgstjenesten, har vi måtte vært bevisst på vårt ståsted og vår tolkning av datagrunnlaget. Det har vært viktig å separere disse forholdene fra fenomenet som denne oppgaven omfavner. Intervjuene er transkribert ordrett, og analysen av datamaterialet er gjort i fellesskap, som har sikret en felles fortolkning. Vi opplevde det som en fordel å ha kjennskap til organisasjonen og deres struktur ettersom det bidro til å stille gode oppfølgingsspørsmål. Resultatene av vår forskning er et resultat av funnene og teoretisk støtte, og ikke et resultat av våre subjektive holdninger (Johannessen et al., 2016).

## 4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenteres funn fra intervjuer av førstelinjeledere i sykehjem og hjemmetjenester. Analysen av datamaterialet viser fem kategorier av opplevelser og håndtering av krysspress. Kategoriene er (1) oppgaver vs. tid, (2) oppgaver vs. kompetanse, (3) ivaretagelse av ansatte vs. økonomiske ressurser, (4) forventninger fra pårørende vs. realiteten, og (5) forventninger til seg selv som leder vs. følelsen av å ikke strekke til. Dette er oppsummert i kapittel 4.6.

### 4.1 Krysspress 1: Oppgaver vs. tid

Tid tilgjengelig oppfattes som konstant, men oppgavene de får ansvar for oppleves å øke. Informantene opplever at oppgavene øker på grunn av blant annet nye lover og regler, neddytting av oppgaver og nedprioritering av viktige oppgaver med ringvirkninger. Vi skal nå vise hva informantene fortalte om dette.

#### 4.1.1 Beskrivelse av krysspresset

Informantene gir uttrykk for at oppgaver blir presset nedover fra toppledelsen i forbindelse med nye lover, regler, forskrifter, pålegg og prosedyrer. Dette forteller en informant:

*«Så kommer det nye pålegg om at dette må dere håndtere, dette er nye prosedyrer, dette må utføres så og så ofte. Til slutt mettes det på en måte. Timene er bare så og så mange. Så rekker du ikke over mer.» Inf 7*

Samtidig skal de sørge for at den daglige driften går som den skal mellom alle henvendelser og telefoner som kommer i løpet av dagen. Nesten samtlige informanter opplever at tiden ikke strekker til for å ivareta den store arbeidsmengden de er pålagt å utføre. To informanter beskriver det slik:

*«Men det er det der å aldri klare å gjøre arbeidsoppgavene på en ordentlig måte. Det er faktisk ganske slitsomt og tærer på i lengden. Og ikke klare noe, faktisk alle arbeidsoppgavene jeg har. Inf 1*

*«Det utmattende er at det er mange ansatte, bare en leder, mange oppgaver, og det er ikke nok tid til alt.» Inf 10*

Oppgavene til informantene er varierte og omfavner blant annet jevnlig kontakt med pårørende, pasienter og ansatte, sikre tilstrekkelig bemanning, veilede og tilrettelegge, anskaffe nødvendig materiell og administrative oppgaver i form av rapportering, sykefraværsoppfølging og mer. Med en 8-timers arbeidsdag opplever informantene at tiden ikke strekker til. I tillegg til sine faste oppgaver er det daglige telefoner og henvendelser fra pasienter, pårørende, ansatte og andre samarbeidspartnere. Informantene deler at de har mulighet å trekke seg inn på kontoret for å jobbe i fred og ro, men at de samtidig ønsker å ivareta alle som har behov for en samtale eller hjelp. Av den grunn får informantene ytterligere oppgaver før annet er avsluttet. Informantene opplever også at veldig mange nye oppgaver flyttes ned på dem, som tidligere ble håndtert lengre opp i systemet. En informant sier det slik:

*«Neddytting av oppgaver er det vi ser er mest krevende, helt klart.» Inf 7*

Et annet dilemma i forhold til oppgaver og tid er implementering av tiltak. En informant forteller om utfordringer ved implementering av nye systemer og rutiner i forbindelse med turnusordningen. I helse og omsorgssektoren jobber ansatte i turnus som innebærer at medarbeidere har ulik arbeidstid. Arbeidsplassene har i tillegg vikarer med små eller ingen stillingsprosent som gjør at informantene har ansvar for veldig mange medarbeidere. Når noe skal implementeres, meddeler informanten at implementeringstiden beregnes alt for kort i forhold til den faktiske tiden:

*«Implementeringstiden beregnes ofte alltid for kort i en tjeneste som det her. Folk jobber turnus og det er delstillinger slik at alt som implementeres tar tid. Ofte, hvert fall tidligere, opplevde jeg at man var litt for optimistisk når man beregnet tiden.» Inf 1*

Informanten sier videre at dette kan skape negativitet og stress blant medarbeidere. En annen informant forteller at tidligere implementeringer har ført til økt oppgavemengde for medarbeidere, og at det derfor oppleves som utfordrende. Det fremkommer i et annet intervju at ledere har opplevd motstand mot endringer, uten at dette er nevnt blant de andre informantene:

*«Jeg hører i møter med de andre avdelingslederne noen problemstillinger som de kan slite med for å få gjennomført ting om endringer i avdelinger. At det kan være noen som aktivt går inn å motarbeide hvis det skal skje noen endringer, sabotere hele prosjekter. Går aktivt inn å ikke gjøre noe man skal gjøre.» Inf 3*

Den største utfordringen de fleste informantene møter er høyt sykefravær. Pandemien har vært ekstraordinært, men det opplyses om at sykefraværet også var en utfordring før Covid-19. Det fremkommer ikke hvorfor det er et høyt sykefravær, men som det er beskrevet i media fører jobben til mer fysisk arbeid, høyt arbeidspress over tid, turnusarbeid og emosjonell belastning. Informantene meddeler at store deler av arbeidstiden har gått til innleie av vikarer som har resultert i at andre oppgaver er blitt nedprioritert. Noen punkter som går igjen er sykefraværsoppfølging, fag og personal:

*“Dette med arbeidsmiljø, trivselstiltak på arbeidsplass, det å kunne være tettere opp til ansatte, skulle jeg ønske jeg hadde mer tid til.” Inf 4*

*«Jeg skulle ønske jeg kunne prioritere mer fag. Det var det samme jeg kjente på i rollen som driftskoordinator. Veldig mange ting jeg har lyst å gjøre, og veldig mange ting som jeg skulle ønske jeg kunne jobbe mer med, men man er nødt å bruke tid på personal, at det er nok folk på jobb, at vi har de varene vi skal ha og tingene vi trenger.» Inf 3*

Sist siterte forteller videre at å ikke ha nok fokus på fag kan føre til ringvirkninger i form av at medarbeidere blir demotiverte eller at vikarer ikke besitter den kunnskapen som de bør ha. Dette kan påvirke pleien som blir gitt som videre har innvirkning på pasienter og pårørende. Demotiverte medarbeidere kan føre til flere egenmeldinger og sykemeldinger som kan resultere i at lederen må bruke mye tid på å leie inn vikarer og følge opp sykemeldte. De samme ringvirkningene kan også ses i sammenheng med sykefraværsoppfølgingen:

*«Sykefraværsoppfølgingen er jo en ting jeg ønsker å ta tak i og ha god oppfølging på, som man ikke bestandig klarer. Det er veldig sånn tidskrevende. Det er jo veldig synd for fraværet. Resultatet kan jo fort bli det at man får større fravær enn nødvendig på grunn av at man ikke gjør en god nok jobb på grunn av oppfølging.» Inf. 1*

Oppfølging av sykemeldte er en av mange oppgaver som er blitt nedprioritert, men som er en viktig del av det å få medarbeidere tilbake på jobb. Ut fra det informanten sier kan det tolkes

som at ved å tilrettelegge for sykemeldte og møte deres behov, kan sykefraværet reduseres til et minimum. En arbeidsgiver skal lage oppfølgingsplan og ha kontinuerlig oppfølging med medarbeidere under fraværet. Når dette ikke blir gjort tilstrekkelig, kan det forstås som at det tar lengre tid før sykemeldte er tilbake i arbeid.

Den store arbeidsmengden i forhold til tiden de har til rådighet oppleves som krevende. Oppgavene fører til at informantene havner i en ond sirkel som følge av å måtte nedprioritere viktige oppgaver som har betydning for personalet. I neste delkapittel presenteres hvordan lederne håndterer disse utfordringene.

#### **4.1.2 Håndtering av krysspresset**

Det er forventet at informantene skal håndtere mange forskjellige oppgaver, men som de ikke har kapasitet til. Håndteringsmekanismer som går igjen er å sortere, prioritere og strukturere arbeidet sitt. På grunn av det høye sykefravær, meddeler informantene at mye av tiden går til personalet i form av finne vikarer. En annen informant forteller at hun lager en prioriteringsliste, men som ikke alltid er like lett å følge. Hva som blir prioritert, baserer seg i hovedsak på hva som brenner mest i øyeblikket.

*«Man må bare ta stilling til det når det enten er noen i døra, eller man får en mail. Ofte i forhold til prioritering så selv om jeg har laget en prioriteringsliste for meg selv, så er det veldig vanskelig å holde den fordi det er så mange oppgaver at man rett og slett ikke har mulighet, det er ikke mulig å gjøre alle oppgavene. Så man må hele tiden ta en prioritering av det som kanskje brenner mest.» Inf 1*

En annen informant forteller at hun strukturerer oppgavene ved at vedkommende jobber hele tiden med litt av alt slik at litt er gjort når andre ting krever oppmerksomheten.

*“Som dere vet har vi et veldig høyt sykefravær i helse. Disse skal ha tett oppfølging. Jeg prøver å prioritere å holde meg på forskudd av oppfølgingsplanene og få fulgt opp ansatte. Så prøver jeg selvfølgelig å ta det som ligger i det økonomiske systemet, gå gjennom regninger, møtevirksomhet, prøver å gjøre etterarbeidet etter møtene. Jeg prøver å lage meg en struktur så jeg hele tiden klare å jobbe litt lenger som kanskje er nødt å forsvinne hvis jeg må drive med innleie eller annet som krever oppmerksomheten min den dagen.” Inf 4*



Disse håndteringsmåtene støttes av flere informanter som i tillegg meddeler at arbeidshverdagen er veldig variert med mange henvendelser og telefoner i tillegg til andre oppgaver. En informant forteller at å vite hva som må tas med en gang og hva som kan tas senere, gjør at vedkommende kan håndtere den store arbeidsmengden til en viss grad:

*«Det handler om å holde roen når det koker og alle roper, og telefonene ringer og mailene hagler og alle skal vite, og alle skal ha svar. Vi trenger det, det er fritt for ditt og datt, og det ringer inn sykemeldinger. Det er hele tiden noe, og da er det jo om å gjøre..., for det er jo bare jeg som tar i mot det. Så det er om å holde roen og sortere. Det er det som gjør at jeg klarer, og at jeg klarer å sortere. Hva må jeg ta først og hva som kan tas etterpå» Inf 3*

Å holde hodet kaldt i hektiske situasjoner er velkjent. Det fremkommer ikke i alle intervjuene spesifikt hvilke oppgaver som blir prioritert, annet enn at mye av tiden deres går til å leie inn vikarer. Informantene sier i midlertidig at de viktigste oppgavene er pasientrettet og personellmessige saker som at pasienter og ansatte har det de trenger. Det kan forstås som at oppgaver som omfatter faglige spørsmål og innleie blir prioritert. Kun en informant forteller hva som blir prioritert minst i hektiske perioder, som er administrative ting som rapportering, risikoanalyser og saker som skal være papir-messig i orden.

Hver avdeling har en avdelingsleder og en driftskoordinator med ulike arbeidsoppgaver. Driftskoordinator har primært ansvaret for fag og innleie av ressurser i tilfeller det er sykdom i personalgruppen, men det fremkommer i intervjuene at informantene også har et ansvar for innleie når de ytrer utfordringer knyttet til sykefraværet. En informant forteller imidlertid at driftskoordinator tar den største delen av arbeidet med innleie slik at hun selv kan gjøre andre prioriteringer. Hva som skiller disse to stillingene blir derfor belyst noe uklart av informantene. Ved spørsmål om det er mulig å delegere oppgaver til andre siden store deler av tiden går til innleie, svarer en informant:

*«Driftskoordinator har jo også veldig mange oppgaver. Mye med fag, delegasjon av medisiner og alt det her og intern undervisning, men de rekker jo ikke å gjøre noe med det fordi de sitter med innleie av vikarer. Jeg kan delegere, men det er jo ikke ledig tid.» Inf 1*

Informantene gir uttrykk for et ønske om at noen andre kan og bør overta oppgaver i forbindelse med sykefraværsoppfølgingen for å få ned sykefraværet. Det vises videre til at denne jobben kanskje krever en mer spesifikk kompetanse, og som faktisk har tid og ressurser til å gjøre en tilstrekkelig god nok jobb.

*«Det har ikke vært noe konkret forslag om det, men jeg tror ikke det har tatt videre, men vi har snakket om det at det er ønskelig at en person i kommunen som har ansvar for oppfølging, særlig for langtidssykemeldte.... Slike ansatte tenker jeg at det skulle vært noen som var god på det på et annet nivå enn det vi kan bli.» Inf 5*

*«Jeg skulle ønske at vi hadde en HR- avdeling som ivaretok ansatte i sin helhet, som var spesialisert på det. Det er fint at leder kjenner til og tar oppfølgingen, men det er en jobb som krever et så stort fokus at man skulle hatt en person som styrer kun med det. Hvis vi skal få ned fraværet.» Inf 4*

Det kommer frem i intervjuene at informantene med lang fartstid virker å ha en bedre kontroll på hva som er viktigst å prioritere som de selv mener kommer av erfaring og alder. De konstituerte lederne med noen få måneder i rollen har større vanskeligheter med å skille hva som er viktigst og ikke. Mange sier likevel at mengden av oppgaver er umulig å håndtere uten å utdype dette nærmere. Jobben må likevel gjøres selv om det ikke er nok timer i døgnet. Noen informanter meddeler at de jobber hjemmefra i fritiden, i fred og ro uten forstyrrelser.

*«Det er mange ting jeg ikke kan gjøre hjemmefra, men noen ting kan jeg gjøre hjemmefra. Og når jeg jobber hjemmefra så er jeg mer effektiv for da er det ikke alle henvendelsene som jeg får mail om.» Inf 3*

*«I helgen tok jeg maskinen med meg hjem. Men da så jeg allerede på fredag at nå begynte det å skje ting.» Inf 6*

*«Jeg føler at hvis jeg har mye og mange baller i luften. Så tar jeg meg to timer en ettermiddag og får unna det. Da er jeg en mye bedre leder dagen etterpå. Enn at jeg skal ha en masse ting hengende, for det blir jeg stresset av. Da tar jeg de to timene, har det bra med meg selv og får unna det jeg skal. Slik jobber jeg» Inf 8*

*«Dette er ikke en 08-16 jobb, det er et ansvar 24 timer i døgnet» Inf 4*

Informantene har ulike måter å håndtere den store arbeidsmengden de er pålagt å utføre, men de forteller samtidig at det er en u håndterbar situasjon. En informant forteller at det er tatt videre til toppledelsen.

*«Vi har vært tydelig på det at vi ikke klarer mer» Inf 7*

Informanten forteller videre at det blant annet er blitt sendt ansatte fra administrasjon for å vurdere oppgavemengden. Disse har blitt sjokkert over alle oppgavene avdelingsledere har. Det fremkommer ikke når dette fant sted, men ut fra dataen kan det tyde på at det ikke har blitt gjort noe med.

Informantene virker å gjøre det beste ut av situasjoner ved å finne strukturer på arbeidet, prioritere og sortere hva som haster. Enkelte dager tar de jobben med seg hjem. De har mulighet å delegere noen oppgaver til driftskoordinator, men finner det vanskelig da driftskoordinator også har det travelt.

## **4.2 Krysspress 2: Oppgaver vs. kompetanse**

Informantene opplever utfordringer med økte krav hos medarbeiderne til oppgavehåndtering, rekrutteringsmangel, samtidig som at pasienter har et større hjelpebehov. Dette forteller informantene:

### **4.2.1 Beskrivelse av krysspresset**

Kommunen har hatt store utfordringer med å rekruttere fagfolk til utlyste stillinger. To av informantene meddeler at opptil tre stillinger står ledige som følge av mangel på søkere og som tærer på.

*«Den største utfordringen som jeg synes er at vi sliter med å rekruttere folk. Det er det aller største problemet. Det å få dagene til å gå opp uten at du føler at du bruker opp de du har.»*

*Inf 5*

*«Det som er den største utfordringen, vi kan jo si vi vil være to ekstra på dagvakt men det hjelper ikke for vi har ikke rekrutteringen på plass. Det sliter vi. Vi har stillinger som er vakant fordi vi ikke får rekruttert nok inn.»* Inf 8

Informantene forteller videre at grunnen til dette beror på at kommunen ikke kan konkurrere med sykehus. Det kommer blant annet frem at lønnen er bedre i sykehus, bruk av ansiennitet er forskjellig og at sykehus har bedre opplegg for rekruttering i forbindelse med stipender.

Andre informanter gir uttrykk for at kommunen må ta ansvar for å sikre at sykepleiere ønsker å jobbe i kommunen.

Informantene gir også uttrykk for at pasientene i de senere år har blitt sykere og arbeidsoppgavene flere blant de ansatte. Både sykehjem og hjemmetjenester opplever et økt hjelpebehov fra pasienter knyttet til alder og utfordringer som krever langt flere ressurser.

*«Folkene som mottar tjenestene er sykere enn tidligere, dette som følge av at de bor hjemme lengre enn tidligere, samt at behandlings/liggetid på sykehusene er meget redusert.» Inf 2*

Det opplyses om at bemanningsfaktoren har vært omtrent den samme de siste 20 årene uten å få tilført ekstra ressurser. Dette kan tolkes som at medarbeidere må gjøre den samme jobben, men mer effektivt og kanskje med redusert kvalitet.

*«Det jeg føler ikke blir sett på er alle kravene som er kommet i årenes løp. Nå er alt satt i et system som det skal dokumenteres i, slik at dokumentasjonsplikten og omfanget vi skal dokumentere er så stort. Vi får stadig tilsiga nye ting vi skal være god på, som vi skal gi opplæring i, som vi skal tilegne oss kunnskap om selv, som vi skal sørge for at de ansatte kan, i tillegg til at vi skal kunne dette selv, så dette må gjøres». Inf 4*

Kompetansemangelen skaper også utfordringer for resterende sykepleiere og pasienter, spesielt ved sykdom. To informanter beskriver det slik:

*«Alle vaktene i bemanningsplanen er dekket opp så vi går ikke underbemannet på jobb. Vi er nok folk i antallet. Men mannskapet som er på jobb består av vikarer og langt fra fagkompetansen. Det er ofte assistenter. Og det er klart at det blir slitsom å være på jobb når du skulle de ha vært 6-7 sykepleiere og 4 helsefagarbeidere, men så er de to sykepleiere og kanskje 6 assistenter. Jeg skjønner at de er sliten. Assistentene og vikarene skulle vi hatt flere av fordi de jobber 100% selv om de ikke har noen stillinger.» Inf 3*

*«Det mest slitsomme med å være leder er det der, vi er ikke nok folk på jobb, nå er det så mye å gjøre, nå kommer folk til å bli sykemeldt hvis vi ikke får nok folk på jobb. Det å stå i den der.» Inf. 5*

Dette tolkes som at det er visse begrensninger for hva assistenter kan gjøre av arbeidsoppgaver som medfører at arbeidsmengden for sykepleiere som er på vakt øker. I lengden fører dette til slitne medarbeidere. Med et høyt sykefravær i tillegg som samtlige

informanter påpeker, kan det forstås som problematisk med tanke på innleiing av vikarer. Til tross for det, sier informantene at de setter stor pris på vikarene de har og den jobben de gjør.

Informantene møter utfordringer knyttet mangel på tilstrekkelig kompetanse og økte oppgaver blant medarbeidere. Pasienter er dårligere enn tidligere, mens bemanningsfaktoren er den samme. Samtidig fører mangel på tilstrekkelig kompetanse og sykdom til at medarbeidere blir slitne. Medarbeiderne er under høyt arbeidspress som utfordrer ledernes hverdag.

#### **4.2.2 Håndtering av krysspresset**

Når det gjelder bemanningen, forteller de fleste informantene at dette ikke er noe som kan gjøres noe med. Avgjørelsen om bemanning er politisk bestemt, og avdelingene har fått de midlene de har som er fordelt ut ifra behov. Det kommer imidlertid frem at lederne kan vurdere å leie inn ekstra arbeidskraft, så lenge det kan begrunnes på bakgrunn av forsvarlighet.

*«Jeg driver å leie inn en ekstra på denne avdelingen som ikke er i turnusen og bemanningsplanen på hver ettermiddagsvakt. Men det har jeg snakket med min enhetsleder som har sagt at det er greit.» Inf 3*

Samtlige informanter ytrer at det aldri er et problem å leie inn ekstra bemanning dersom dette er nødvendig for å yte en forsvarlig tjeneste. Informantene viser til deres enhetsleder som støttende som viser forståelse for de utfordringene de står ovenfor og påpeker at de aldri har fått et nei ved henvendelser om ekstra bemanning. Det kommer ikke frem i intervjuene for ofte avdelingene må leie inn ekstra arbeidskraft, men det kan antas vil variere ut ifra hjelpebehovene som oppstår fra dag til dag, eller periode til periode.

Informantene tolkes å håndtere opplevelsene å bruke mye av arbeidstiden på å jobbe med oppdekking av sykefravær ved å ringe rundt til tilkallingsvikarer og medarbeidere som ikke jobber i hele stillinger. En informant forteller at dersom dette ikke fører frem, gjøres avtaler med medarbeidere som står i turnus om for eksempel å få fri litt senere i uken, dersom de takker ja til å være ekstra på jobb:

*«Nei jeg har aldri beordret noen. Men har ofte spurt personell om å jobbe ekstra selv om jeg vet at de er sliten. Men ikke beordret, jeg spør og tilbyr fri en annen dag. Flytter problemet».*  
*Inf. 3*

Dette tolkes som at vil resultere i at utfordringen med bemanningsdekning forskyves på kort sikt, og at informantene sitter med samme problemet senere i uken. Informanten sier videre at i tilfeller der det ikke er mulig å få tak i vikarer, fordeles arbeidet på resten av personalet. Dette støttes av flere informanter. En annen kortsiktig løsning er å delegere oppgaver til sykepleierstudenter og lærlinger for å hjelpe resterende pleiere. Som en informant sier:

*«Hvis vi ikke har studenter, må det leies inn.» Inf. 5*

Og noen ganger må informantene selv hjelpe ute i avdelingen.

*«Så hvis det er slik at jeg har en dag full av møter og de mangler folk på jobb, så stepper jeg inn å jobber der. Jeg vil ikke ha en god dag på kontoret eller møter hvis jeg vet at de jobber ræven av seg på avdelingen. Så da er det viktig å vise at man vil hjelpe til.» Inf 8*

*«Jeg kan ikke la frustrasjonen ta meg. Hvis jeg skal rive meg i håret og bli veldig stresset av det, så hjelper det ikke. Vi må bare gjøre så godt vi kan, og jeg skal legge så godt til rette som mulig, så må det bare bli sånn. I helgen får vi se om jeg kanskje må være på jobb.» Inf 3*

En del av håndteringen i forbindelse med rekrutteringsutfordringene flere av informantene opplever, er på lang sikt å gjøre profesjonsområdet mer attraktivt. Dette blir gjort blant annet ved å ta godt vare på studentene som har praksis i avdelingene. I dette ligger en tanke om at ved å tilby studentene mer ansvar og spennende arbeidsoppgaver som ikke bare involverer stell av pasienter, vil attraktiviteten øke, samt at studentene ønsker å søke jobb i de kommunale tjenestene etter studiene.

*«Så vi prøver å ta godt vare på studenter og elever så de vil komme tilbake hit. Det er en av de viktigste tingene vi kan gjøre. Noe som vi ikke kan gjøre noe med, både lønnene deres å sånn, så er det det her at de har lyst å komme tilbake, vi gjør det interessant, gi dem litt ansvar. Tredje års sykepleierstudenter trenger ikke å drive å stelle, det kan de, det har de i praksis. De får ta av det administrative, medisiner, prosedyrer og sånne ting.» Inf 8*

Informantene håndterer utfordringene knyttet til mangel på kompetanse og mange oppgaver ved å leie inn ekstra bemanning i perioder dersom nødvendig for å yte forsvarlig tjeneste.

Dataen indikerer at lederne tyr til kortsiktige løsninger ved å dekke opp vakter mot fri senere, delegerer oppgaver til studenter og lærlinger, og stepper inn selv der det trengs. En langsiktig løsning er å gjøre arbeidsplassen attraktiv og ta godt vare på studenter slik at de kommer tilbake etter endt studie.

### **4.3 Krysspess 3: Ivaretagelse av ansatte vs. økonomiske ressurser**

Ivaretagelse av medarbeidere oppfattes som veldig viktig, men de økonomiske ressursene er begrenset og får konsekvenser for medarbeiderne. I neste avsnitt fremkommer det hvordan informantene opplever dette.

#### **4.3.1 Beskrivelse av krysspesset**

*«Folk steilet bra mye da vi fikk beskjed når vi skulle ned på flere millioner når man ser hvordan hjelp man gir ute hos pasienter» Inf. 2*

Et annet krysspesset avdelingslederne står ovenfor kommer frem gjennom å ivareta medarbeidere og tilgang til økonomiske ressurser. Gjennom intervjuene blir det formidlet at medarbeiderne reagerer på de økonomiske kuttene kommunen har iverksatt som følge av å spare penger, og som medarbeiderne ikke klarer å forstå hvordan skal være mulig. Det kan være vanskelig for en medarbeider å se hvorfor og hvor det skal reduseres i en allerede presset tjeneste. Utsagnet kan forstås som er et resultat av at pasienter jevnt over har blitt sykere de senere årene uten av avdelingene er blitt tildelt ekstra ressurser. En informant forteller at medarbeiderne har det hektisk og som kan knyttes til hvorfor de reagerer slik. Informanten forteller videre om følelsen av press der krav om effektivitet er vanskelig når det handler om mennesker:

*«Det er krav om å være effektiv, det at man prøver å regne på tall hvor mange vedtakstimer har vi i forhold til hvor mange ansatte vi har. Det å finne en fordelingsnøkkel på hvordan man skal regne på akkurat de tingene for å sikre at man har nok bemanning. Så kan man stille seg spørsmålet om det er lett å lage alt om til tall i et helsevesen der ting er uforutsigbart og handler om mennesker» Inf. 10*

Bemanningen i hjemmetjenesten settes med bakgrunn i hvor mange vedtakstimer man har i forhold til medarbeidere. Informanten utdyper det med at timene en pasient har fått vedtatt vil kunne endres ut ifra hvor lang tid en medarbeider faktisk bruker hos pasienten på å utføre jobben. Informanten sier videre at det også er flere oppgaver rundt hver enkelt pasient enn selve besøket som er vanskelig å tidfeste:

*“Så er det alle tingene man ikke klarer å tidfeste som kan være vanskelig å formidle videre. Hvorfor opplever man den travelheten når det kanskje ikke ser sånn ut på tallene?” Inf 10*

Dette støttes av en annen informant:

*“Budsjettmessig er vedtakene ikke anlagt for variable kostnader, slik at ekstra situasjoner som oppstår er ikke tatt med i regnestykket.” Inf 7*

Informantene forteller at medarbeiderne kan oppleve travle og rolige perioder. Roligere perioder for medarbeidere i hjemmetjenester kommer av at pasienter blir sendt på sykehus, korttidsopphold eller reiser bort. På sykehjem kan det bli et opphold fra pasienten dør til det flytter inn en ny pasient. Dette gir rom for at medarbeidere får kommet seg i ajour med andre oppgaver eller at de kan bruke mer tid på andre pasienter. Hjemmetjenesten skal imidlertid alltid kunne ta imot nye pasienter. En informant forteller at det ikke alltid er samsvar med antall pasienter de har og om det blir økning i bemanning. Det er her medarbeiderne opplever travelheten.

En annen informant tilhørende hjemmetjenester påpeker viktigheten med å gi en god tjeneste, men at det ikke nødvendigvis betyr at man må bruke mye tid. Vedkommende utdyper det med at en god tjeneste også er tilstedeværelsen i det man skal utføre, altså hvordan man opptrer i møtet med pasienten. Hva det innebærer for hver enkelt medarbeider vil variere, også hvor mye tid man bruker for å oppnå dette. En annen informant forteller at det kan for eksempel være forskjell på effektiviteten blant en ung og en eldre medarbeider. Dette kan forstås som at det kan være utfordrende å finne en balanse mellom tidsbruk og en medarbeiders opplevelse av travelhet.

Som nevnt, har helse- og omsorgstjenesten i kommunen et høyt sykefravær som fører til at resterende medarbeidere må påta seg ytterligere jobb både i form av oppgaver, ta ekstravakter og sikre riktig fagkompetanse. Avdelingsledere skal tilrettelegge og veilede medarbeidere og sørge for at alle har det bra. Flere informanter, både i hjemmetjenester og sykehjem, gir



uttrykk for at medarbeidere er slitne som følge av et høyt arbeidspress. Flere informanter gir uttrykk for at de er forsvarlig bemannet, men samtidig ikke veldig godt bemannet. Det forstås som at de har tilstrekkelig arbeidskraft på jobb for å sikre at alle pasienter blir ivaretatt på et minimum. Dette kommer til uttrykk gjennom flere intervjuer:

*«For det handler om at personalet og pårørende har tatt til ordet fordi de mener vi er for dårlig bemannet. Personalet sier vi burde vært en til, de er slitne, får ikke gjort alt vi skal, skulle gjerne brukt mer tid på andre ting.» Inf 3*

*«Men det er mange ganger jeg har tenkt sånn at jeg har følt at hadde vi nu vært flere folk så hadde vi løst det på en annen måte.» Inf 8*

På spørsmål hva som er det viktigste i jobben svarer samtlige informanter at de setter pasienten og forsvarligheten først, som også innebærer å ta vare på de medarbeidere som gir tjenesten. Dataen indikerer at begrensninger i økonomien resulterer i at medarbeidere har en hektisk hverdag. Ettersom flere informanter påpeker utfordringer knyttet til høyt sykefravær, tolkes det som at travelheten også kan være bakgrunn for dette. Informantene forteller videre at de synes det er tøft å måtte be medarbeidere om å jobbe selv om de er slitne:

*«Men så er det også den her skvisen med at noen ganger ber man om en vakt, men så vet man det at denne vakten burde personen ha sluppet å gått. Det er ingen god følelse når man at folk hadde trengt seg en fridag. Så det er det mest slitsomme.» Inf 5.*

*«Men har ofte spurt personell om å jobbe ekstra selv om jeg vet at de er slitne.» Inf 3*

Informantene opplever utfordringer knyttet til begrensninger i økonomien og ivaretagelse av medarbeidere. Samtidig som at de skal yte forsvarlige tjenester og ta vare på medarbeiderne, møter de krav om effektivitet og økonomiske kutt som har innvirkning på pasienter som mottar hjelp og medarbeiderne som gir hjelpen.

### **4.3.2 Håndtering av krysspresset**

Informantene virker å være oppdatert på medarbeidernes situasjon og hvordan arbeidshverdagen deres er. Det fremkommer i intervjuene at avdelingslederne forsøker så langt det lar seg gjøre å møte deres behov ved å lytte, motivere, sørge for at de vet hva de skal gjøre og gi dem frihet. Hva som menes med å gi dem frihet utdypes ikke nærmere, men en

informant meddeler at det er medarbeidere som håndterer hverdagen selv, der leder tilrettelegger for at ting kan skje:

*“Når det gjelder driften i det daglige, så har jeg presset ut alt i avdelingen og sagt at dette er deres ansvar, dere vet hva vi skal levere på, hvordan vi skal samarbeide, hvor flink vi skal være på å tilby hverandre hjelp, se etter løsninger, flytte litt på folk, bruke de vi har. I det daglige er det de ansatte som håndterer hverdagen selv.” Inf 7*

Dette utdypes med å sikre at arbeidsverktøy er på plass for å kunne jobbe på en god måte som for eksempel pc, nettbrett og telefoner, arbeidstøy, biler, forflytningsverktøy med mer. I tillegg til å tilrettelegge, viser en annen informant til viktigheten med turnus og at medarbeidere er fornøyde med den. Det å imøtekomme alles ønsker i forbindelse med turnus er vanskelig da det er svært mange medarbeidere med mange meninger og behov. Ved å gi fri når medarbeiderne ønsker, tror informanten at de vil fungere bedre på jobb på lang sikt.

*«Har de det bra hjemme, har de det kanskje bra på jobb. Derfor strekker jeg meg langt for å få til ting i turnusen for at folk skal få fri» Inf 6*

En annen informant beskriver det slik:

*“Man er jo et helt menneske, ikke bare en arbeidstaker. Man har hjemmeforhold som skal fungere, fungerer det ikke hjemme så påvirker det deg på jobb. Det er en helhet i det.” Inf 9*

På sykehjem er det en fast bemanning fordelt på et fast antall pasienter, men travelheten kan variere ut fra hvilke utfordringer pasientene har. Dette forstås i forbindelse med at pasienter blir dårligere og som krever større arbeidskapasitet. I tilfeller der medarbeidere har det generelt travelt, forteller en informant at de tilbyr dem å gå gjennom dagen for å se hvordan de kan bli mer effektivt, hvor det er vanskelig og hva som eventuelt må gjøre for å sikre at arbeidsmengden er levelig.

Velferdsteknologi og digitalisering er å forstå ikke implementert på sykehjem og i hjemmetjenester, men som skal bidra til at medarbeidere kan jobbe mer effektivt og at kommunen kan spare penger.

*“Vi jobber hele tiden med å få inn velferdsteknologi slik at man kan redusere på de fysiske besøkene. Når vi får det implementert, kan vi kanskje redusere på personellet” Inf 2*

Informanten fortsetter med å gi et eksempel:

*“Kanskje man kan ta en videosamtale i stedet for å komme på besøk hos folk” Inf 2*

For å håndtere krysspresset mellom ivaretagelse av medarbeidere og økonomiske ressurser, forsøker informantene å hjelpe medarbeiderne gjennom å møte deres behov, ha dialog om arbeidsoppgaver og veiledning. Den økonomiske situasjonen rår dem ikke over, men de velger å gå over budsjett i tilfeller der det er nødvendig for å gi forsvarlig hjelp. Dataen indikerer at lederne håndterer det de selv kan styre.

#### **4.4 Krysspress 4: Pårørendes forventninger vs. realiteter**

Pårørendes forventninger oppleves å ikke være forenelig med hvordan virkeligheten faktisk er. Informantene opplever forventninger om blant annet tilfriskning, service og trusler om media. Nedenfor viser vi hva informantene fortalte om dette.

##### **4.4.1 Beskrivelse av krysspresset**

Et annet krysspress informantene opplever er pårørendes forventninger kontra hvordan virkeligheten faktisk er. Disse forventningene er ikke i samsvar med hverandre og informantene opplever forventningene motstridende. Flere informanter uttrykker utfordringer i møte med pårørende som tror at sykehjem og hjemmetjenesten kan gjøre mer enn de kan. En informant sier følgende:

*«Forventningene er store både fra pasienter og pårørende, men også forventinger fra sykehus og alt det tjenesten skal ivareta. Det er nesten ikke grenser lengre». Inf. 1*

En annen informant forteller at i enkelte tilfeller har pårørende trodd at familiemedlemmet skulle bli frisk av sykdommen eller forventet at ansatte skal sitte med pasienten hele tiden.

*«Mange tror det at «herregud, pappa kommer hit og har blitt verre». Det å forklare at det her en sykdom som man blir verre av. Vi har enkelte pårørende som har trodd at vi kunne gi*

*noen piller så blir det her borte. Og det er enkelte pårørende som får telefoner som fra beboerne at de ikke har fått mat en hel dag og de tror på dem.» Inf 8*

Selv om dette kan virke å være ekstreme tilfeller, viser det at leder møter mange forskjellige forventninger. Informanten forteller videre at pårørende mener de er for dårlig bemannet og som personen ser på som en stor utfordring:

*«Den største utfordringen er at kanskje pårørende og samfunnet for øvrig tror vi kan gjøre mye mer enn vi kan. Får ofte tilbakemelding om bemanning» Inf 8*

Dette formidler også andre informanter. En informant forteller følgende:

*«Pårørende tar ofte til orde for at de mener vi er for dårlig bemannet. Selv om vi har høyt sykefravær, har vi den samme bemanningsfaktoren. Så vi er jo et viss antall på jobb, men pårørende mener det er alt for lite.» Inf 3.*

Ut fra empirien som er presentert, er helsetjenesten å forstå presset på tid og arbeidsoppgaver, og medarbeideres hverdag er travel. Bemanningsfaktoren er politisk bestemt og det har vært et tema i samfunnet i flere år. Lederne har fått tildelt ressursene de har, og gjør sitt beste for å allokere dem riktig. Forventningene fra pårørende kan forstås i sammenheng med at forventningene til tjenesten er såpass stor at de forventer mer service enn det de faktisk får. Hvis pårørende forventer at pasienten skal få legge seg i sengen akkurat når det passer vedkommende, er det klart at de mener det bør være bedre bemannet. På et sykehjem med to pleiere på 8 pasienter, er det ikke alltid kapasitet til å innfri alles ønsker. En informant tilhørende hjemmetjenester sier at forventningene er spesielt store blant yngre pasienter med pårørende, og som kan komme av at forventninger generelt til tjenester er blitt større.

Informantene gir også uttrykk for et økende press fra pårørende om å gå til media når ting ikke fungerer som det skal. Dette forklares gjennom at pårørende ønsker at deres familiemedlemmer skal ha et så beriket liv som mulig med den beste hjelpen de kan få. Kommunen har i de siste årene vært kritisert i media av pårørende og brukere selv. Lokalavisen har hatt avisoppslag om blant annet brudd relatert til tvang, dårlig bemanning, avviksmeldinger som ikke fører frem og turnus. Informantene har noen tanker rundt det:

*«Så man får mye press fra pårørende på at man skal gjøre slik de mener hvis ikke går de til avisen. Det syns jeg faktisk er vanskelig.» Inf 8.*

*«Det er en helt annen kultur i kommunen for å gå til media for å løfte opp saker der i stedet for å ikke si noe. Vi må henge i selene for å ikke henges ut. Vi må levere gode tjenester for å ikke måtte ta den diskusjonen i media. Litt sånn usunn kultur i forhold til det» Inf 7*

*“Pårørendes påvirkningskraft blir større, og grad av involvering av pårørende øker. Det skaper et press som innebærer at man må sikre at både pårørende og pasienters behov ivaretas, samt skal man forsøke å ikke skape «avisoverskrifter». Inf 9*

Informantene har en nær relasjon til pårørende som har forventninger til pasienten og deres utfordringer, hvordan hjelp de får og utøver trusler om å gå til media dersom noe ikke blir gjort i henhold til deres oppfatning av virkeligheten. Slik håndterer de det:

#### **4.4.2 Håndtering av krysspresset**

I forhold til forventningene informantene møter fra pårørende, står kommunikasjon sentralt for å kunne håndtere krysspresset mellom pårørendes forventninger og hvordan virkeligheten faktisk er. God kommunikasjon er viktig i alle samhandlinger mellom mennesker og kan løse mange utfordringer i ulike situasjoner. Flere informanter snakker om viktigheten av å lytte til hva pårørende har å si og skape forståelse for hvorfor situasjoner er slik som de er. Gjennom dialog kan mange av forventningene som pårørende har til sine nærmeste og tjenesteutøvelsen løses.

*«Det er bare en ting å gjøre, og det er å høre. Jeg vet at mange ganger når de har ringt inn og klaget, kanskje ikke egentlig klage heller. I utgangspunktet er det høylytt, men veldig mange trenger at vi hører. At man rett og slett lytter så går det seg til. Og mange ganger er de ikke klare over hvordan det fungerer. Det er med kommunikasjon er jo kjempeviktig.» Inf 1*

*«Når det er noe, så er kommunikasjon viktig, og som regel er det full forståelse for situasjonen, og utfordringer blir håndtert.» In.f 2*

Sykehjemmene og hjemmetjenesten får stort sett gode tilbakemeldinger fra pårørende. Informantene forteller at de også setter stor pris på negative tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene kommer i form av pårørendeundersøkelser eller direkte dialog mellom pårørende, og ansatte eller avdelingsleder. En informant mener konstruktive tilbakemeldingene er positivt som gir dem mulighet til å forbedre seg på et område. I slike

tilfeller vises det til forståelse for pårørende og hvorfor de føler slik de som de gjør, og strekker seg langt for å møte deres behov. Det er det faglige som legges til grunn i begrunnelsen dersom de velger å gjøre noe annerledes.

Gjennom god kommunikasjon forteller en informant om viktigheten av å gi pårørende kunnskap om sykdommen og den realistiske helsetilstanden til deres kjære. Gjennom pårørendeskolen kan familiemedlemmer få relevant informasjon og undervisning om den aktuelle sykdommen. Forventningene kan tolkes ut fra dataen som at beror på en kombinasjon av uvitenhet, fortregelse og håp. Informanten sier videre at forebyggende arbeid kan bidra til å skape en bedre relasjon mellom pårørende og tjenesten slik at problemstillinger lettere kan tas seg imellom:

*«Vi prøver å ha hyppig kontakt med pårørende. Jeg er litt sånn når jeg ser de går forbi: Hei hvordan går det? for å ufarliggjøre det, at de kan komme til meg hvis det er noe. Vi har ofte pårørendesamtaler med primærkontakt, pårørendemøter, og vi ber dem alltid ringe hvis det er noe. Prøve å ha en lav terskel for at de skal si ifra, på godt og vondt. Og jeg synes faktisk det fungerer. Og det her med å ha, når de kommer på besøk, jobbe litt med det her å ha en setning til dem. Hva tror du faren din hvor godt han spiste til middag i dag. Litt sånn velkommen. Vi jobber mot å slippe de her tingene.» Inf 8*

Samtlige informanter finner god støtte i sin enhetsleder, også der de møter vanskelige situasjoner med pårørende.

*«Jeg har en leder, han er enhetsleder. Og han er veldig god å ha som samtalepartner, som støtte, og han sier til meg «du skal aldri gå i møtene alene, jeg skal være med deg». Så jeg føler jeg har veldig støtte fra leder, han kjenner meg, han vet hva jeg står for. Og jeg har aldri følt meg alene i slike saker for han har alltid støtte meg og vært med. Så det er godt å ha han» Inf 8*

*«Jeg føler jeg har en enhetsleder som har ryggen min» Inf 5*

En annen måte å håndtere utfordringene i forbindelse med pårørende, er å levere gode tjenester for å ikke måtte ta diskusjonen i media. En informant sier blant annet at en avdelingsleder må være tydelig ovenfor ansatte i hva som forventes av dem og gi klare retningslinjer for hva som skal gjøres innenfor lovverket:

*«Det gjør noe med måten vi må være etterrettelig i forhold til hvordan man gjør jobben og hva man forventer av våre ansatte. At de må være veldig etterrettelig i forhold til hvordan de gjør jobben, hvordan oppføre seg, og hvordan folk man skal ha i denne tjenesten, og hva vi aksepterer og ikke aksepterer.» Inf 7*

Informantene håndterer krysspresset gjennom god kommunikasjon, veilede og informere om sykdommen, og de søker støtte fra enhetsleder i vanskelige situasjoner. Hvordan virkeligheten faktisk er stammer fra blant annet hvordan tjenestene fungerer og bemanning, som styres fra toppen.

## **4.5 Krysspress 5: Forventninger til seg selv som leder vs. følelse av å ikke strekke til**

Det siste krysspresset omfatter forventninger til seg selv som leder og følelsen av å ikke strekke til.

### **4.5.1 Beskrivelse av krysspresset**

Alt en avdelingsleder foretar seg og ytrer henger sammen med deres rolle i organisasjonen. På lik linje med at medarbeidere har forventninger til sin leder, har også leder forventninger til seg selv. Hva rollen krever trenger nødvendigvis ikke å være i samsvar med hva leder ser på som en god leder. Informantene besitter en rolle der de møter forventninger fra toppledelsen, ansatte, pasienter, pårørende og andre samarbeidspartnere. Forventningsgrunnlaget tolkes ut fra dataen som er presentert å omfatte å holde budsjettene, sikre at faglig utførelse holder et godt nivå, samt at sykefravær, turnus, lønn, pasientsikkerhet og pårørendes forventninger til tjenesteutøvelse sammenfaller med alles lovfestede rettigheter for ivaretagelse i henhold til fag, økonomi og personal. Sammen med mengden oppgaver som skal løses og ivaretagelse av medarbeidere, sitter flere informanter med en følelse av å ikke strekke til.

*«Jeg synes det er veldig utfordrende det der å vite at man ikke klarer å gjøre en tilfredsstillende god nok jobb. Hele tiden en følelse at man gjør en dårlig jobb» Inf 1*

*«Til tross for god bistand fra de ansatte kjenner jeg daglig på at jeg ikke strekker til som leder.» Inf 4*

*«Jeg føler også at hvis det blir mye å gjøre og det blir mye stress, så får jeg også en utilstrekkelighetsfølelse, at jeg skulle kanskje ha vært mer sammen, være mer tilgjengelig for de som jobber her. Og da blir det litt dårlig samvittighet uansett» inf 8*

Disse sitatene forstås som at arbeidsmengden er så stor at oppgaver blir gjort halvveis eller bortprioritert. Utilstrekkelighetsfølelsen fremkommer også i andre sammenheng. En informant forteller om problematikken i forhold til sine verdier og ressursene de har:

*«Det er press i forhold det man faglig sett ønsker, hva man er lært opp til, i forhold til de ressursene man har. Det at man skal holde seg innenfor forsvarlighetskravet, men kanskje ikke gi verdens beste pleie» Inf. 10*

Samtidig refererer samtlige informanter til viktigheten av å være tilgjengelig for medarbeiderne i det daglige. En informant forteller at medarbeidere har ulike behov som blant annet innebærer støtte på grunn av utfordringer på hjemmebane, de har behov for å prate om ting som er slitsom eller de trenger en leder skal være tilgjengelig for å motta klager på andre medarbeidere. Å sørge for at medarbeidere har det bra på jobb kommer frem i de fleste intervjuene som et av de viktigste punktene for hva det innebærer for informantene å gjøre en god jobb. Dette berører tilstedeværelse, veiledning og tilrettelegging for sine medarbeidere.

Informantene opplever å ikke strekke til i henhold til det som de selv mener kreves av å være leder. Deres egne verdier møter motstand ved begrensninger i blant annet økonomien.

#### **4.5.2 Håndtering av krysspresset**

Informantene gir uttrykk for å ikke alltid strekke til når det gjelder alle oppgaver og utfordringer de møter. Dette håndteres blant annet gjennom å ikke ta alt så personlig gjennom å være bevisst på å skille deres rolle som arbeidsgiver og dem som person.

*«Det som kommer til meg som kritikk, er ikke nødvendigvis personlig kritikk. Man må ikke ta det så personlig, jeg må ta det som den rolleoppgaven jeg har.» Inf 7*



To andre informanter bemerker at jo eldre man blir og jo mer erfaring man har opparbeidet seg, desto bedre vil man håndtere vanskelige situasjoner. Dette kan sees i sammenheng med tryggheten i rollen og evnen til å stole på seg selv og sine valg i vanskelige situasjoner.

*«Så er det med alderen at man tar ting litt mer..., tar ikke det så personlig. Så jeg tror at jeg har modnes litt, det har jeg. Men jeg har tenkt på det, farsken hva gjør jeg i denne jobben. En judas jobb, ingen som blir fornøyd.» Inf 8*

*«Jeg har masse ugjorte oppgaver når jeg går hjem, men det går bra. Det var vanskelig når jeg var nyansatt, men sånn er det ikke nå lengre. Jeg tror det handler om erfaring og faglig trygghet» Inf 3*

De yngre informantene gir ingen konkrete opplysninger angående dette. Blant informantene med færre år i lederstillingen, vises det til at jobben er utfordrende og at det er enkle oppgaver som er vanskeligere enn andre. Dog har andre erfarne informanter også oppgaver som er krevende.

En informant viser til viktigheten med fokus på fysisk helse gjennom å være i aktivitet som styrker psykisk helse. Trening bidrar til økt energi, bedre søvn og konsentrasjon, og hjelper til å holde hodet kaldt i vanskelige situasjoner. Fysisk aktivitet gjør også noe med selvbildet og det mentale. Dette sier en informant:

*«Hva jeg gjør - det er å holde seg selv i form. Fysisk aktivitet gjør noe med hodet, den mentale styrken må du bygge opp selv og alle må gjøre det på sin måte.» Inf 7*

En annen informant viser til det å glede seg over de små tingene opp i all kaoset. Dette forklares med å senke kravene man har til seg selv og andre, og finne noe positivt også i utfordrende situasjoner. Det kan for eksempel være medarbeidere som har egenskaper som provoserer dem selv, men å evne å se det positive de kan bidra med.

*«Det tror jeg er en god egenskap, kanskje senke kravene. Hva er det å egentlig ha det bra. Jeg er jo glad i hverdagen og synes det stort sett er godt å komme på jobb, liker de jeg jobber sammen, også de jeg vil klinke i hodet av og til. Det å finne noe av de gode i alle, også folk som er motsatt av deg, som har egenskaper som provoserer deg. Se at de også kan bidra med noe, noe positivt med seg. Det å være veldig rund i forhold til andre. Det berger nok situasjon litt. Ikke ha sånn store krav til hva vil si å ha et godt liv.» Inf 5*

Et annet moment som kommer frem i intervjuene er å vektlegge de gode tilbakemeldingene de får. Dette kommer i utgangspunktet frem i forbindelse med tilbakemeldinger fra pasienter og pårørende, men som er naturlig å anta at også gjelder hva som skjer i arbeidshverdagen generelt.

«Og det er da man må ha god fokus på de gode tingene, og de gode tilbakemeldingen vi får. Vi får veldig mange gode tilbakemelding.» Inf 8

Selv om negative tilbakemeldinger også fremstår som bra blant informantene i forbindelse med forbedringspotensial (se håndtering av pårørende), velger lederne å fokusere på de gode tingene som skjer fremfor det dårlige. I intervjuene kommer det også frem at de mottar gode tilbakemeldinger fra ansatte om leders utøvelse, noe som også antas at er noe informantene fokuserer på.

*«Har fått tilbakemelding at de setter pris på at jeg er her, at jeg hører på dem og er tilstede.»  
Inf 1*

*«De setter pris at jeg er her, er tilgjengelig for dem, at jeg hører på dem, og at jeg hjelper dem» Inf 3*

Informantene har også tilgang på enhetsledere som har forståelse for det omfanget av oppgaver de står i, og opplever at det er stor grad av støtte i denne forståelsen. Støtten vises ikke til bare i forbindelse med pårørende, men også andre utfordringer de står ovenfor.

## 4.6 Oppsummering av funn

I tabell 1 viser en oppsummering av funnene. Vi har identifisert fem krysspress med ulike håndteringsmåter. I neste kapittel vil vi diskutere opplevelser og håndtering av krysspress opp mot eksisterende teori for å få en bedre forståelse av hvorfor informantene opplever krysspress og hvordan de håndterer dem.

Tabell 1 - Oppsummering av funn

<b>KRYSSPRESS</b>	<b>HÅNTERING</b>
<b>Oppgaver vs. tid</b> Neddytting av oppgaver Implementering av nye systemer, Sykefraværsoppfølging og fag	Sortere Strukturere oppgaver Prioritere oppgaver Delegere oppgaver til andre Jobbe hjemmefra i fritida
<b>Oppgaver vs. kompetanse</b>  Sykere pasienter, lite endring i bemanning Mangel på sykepleiekompetanse Flere oppgaver på ansatte	Leier inn ekstra bemanning, dersom nødvendig for å yte forsvarlig tjeneste <i>Kortsiktig:</i> dekke opp ved å spørre om ansatte kan jobbe ekstra mot fri senere, delegere oppgaver til studenter/lærlinger, stepper inn selv <i>Langsiktig:</i> ta godt vare på studenter i praksis, gjøre seg mer attraktiv som arbeidsplass
<b>Ivaretagelse av ansatte vs. økonomiske ressurser</b> Økte krav til ansatte uten økte ressurser, kompetansemangel, spørre ansatte om å jobbe ekstra selv om de vet at de er slitne	Møte ansattes behov (lytte, motivere, tydeliggjøre, gi frihet) Dialog om arbeidsoppgaver Veiledning Digitalisering og velferdsteknologi
<b>Pårørendes forventninger vs. realiteter</b>  Forventninger om tilfriskning, service, trusler om media	Kommunikasjon og dialog (lytte, men også forklare) Veilede/informere om sykdom og sykdomsforløp Støtte fra enhetsleder
<b>Forventninger til seg selv som leder vs. følelse av å ikke strekke til</b>	Ikke ta alt personlig God helse og trening Fokus på det man lykkes med Støtte fra enhetsleder

## 5 Drøfting

Vår problemstilling er: “Hvordan opplever og håndterer førstelinjeledere krysspress i kommunal helse- og omsorgssektor?”. Dette omhandler ikke bare hvordan våre informanter opplever og håndterer krysspress, men også hvordan ulike forhold i styringslogikk og profesjonslogikk kan medvirke til opplevelsen og håndteringen.

I vår definisjon av krysspress som motstridende forventninger fra en eller flere aktører, kan det i henhold til funnene aktualiseres å gjelde forventninger fra toppledelse, medarbeidere, pasienter, pårørende og nasjonale myndigheter. Opplevelser og håndtering av krysspress belyses gjennom institusjonelle logikker som rammeverk for å få en bedre forståelse av hvorfor dette utgjør et krysspress, og hvordan logikkene medvirker til dette i denne sammenhengen.

Kapittelet er strukturert som følger: Informantenes opplevelser av de identifiserte krysspressene adresseres og aktualiseres gjennom institusjonelle logikker. Funnene knyttet til opplevelser viser **(1)** krysspress innen en logikk, **(2)** mellom konkurrerende logikker og **(3)** som følge av lederidentitet. Krysspressene blir behandlet hver for seg. Temaet avsluttes med en oppsummering av hvordan institusjonelle logikker forklarer krysspressene. Håndtering av krysspresset struktureres på samme måte der de ulike håndteringsstrategiene forklares gjennom styringslogikk og profesjonslogikk. Se tabell 2.

Tabell 2 - Opplevelser og håndtering av krysspress i institusjonelle logikker

Krysspress	Institusjonelle logikker «i krysspresset»	Håndtering
Oppgaver vs. tid	Styringslogikk	Sortere, strukturere, prioritere, delegere, bufre
Oppgaver vs. kompetanse	Styringslogikk vs. profesjonslogikk	Kort sikt: Styringslogikk gjennom innleie, dekke opp vakter  Lang sikt: Profesjonslogikk gjennom attraktiv arbeidsplass
Ivaretagelse av ansatte vs. økonomiske ressurser	Profesjonslogikk vs. styringslogikk	Lytte, veilede, dialog  Digitalisering, velferdsteknologi
Pårørendes forventninger vs. realiteter	Profesjonslogikk vs. styringslogikk	Profesjonslogikk: lytte, veilede, forklare, støtte hos leder
Forventninger til seg selv som leder vs. følelse av ikke å strekke til	Identitet	Ikke ta alt personlig, bestemme seg for hva man skal fokusere på, søke støtte hos leder

## 5.1 Førstelinjeledernes opplevelse av krysspress

Datagrunnlaget viser krysspress som kommer fra samme logikk, ulike logikker og som følge av lederidentitet. Dette presenteres nedenfor.

### 5.1.1 Krysspress som kommer fra samme logikk

Krysspress innad i styringslogikken vises i vårt datamateriale på et område.

#### Krysspress 1: Oppgaver vs. tid

Informantene er samstemte i sine beretninger om opplevelsen av å ha mange oppgaver og beskriver dette som noe av det mest krevende i arbeidshverdagen. Den store arbeidsmengden kommer som følge av blant annet nye lover og regler, pålegg om å utføre bestemte oppgaver og prosedyrer, økt krav til dokumentasjon og prosedyrer. Dette er forventet at

førstelinjelederne både skal tilegne seg kunnskap om, men også videreformidle til og lære sine medarbeidere. Det genereres også ytterligere oppgaver gjennom mange henvendelser fra ulike aktører i løpet av en arbeidsdag.

Informantene opplever at det ikke gis noen form for ekstra tid for å ivareta oppgavemengden. Opplevelser kan i utgangspunktet anses som subjektive, og gjennom det kommer de til uttrykk på ulike måter. Datagrunnlaget indikerer at informantene har de samme opplevelsene knyttet til både oppgaver og tid. Krysspresset baserer seg på forventinger knyttet til å løse store oppgavemengder som det i utgangspunktet ikke er tid nok i arbeidshverdagen til å løse. Dette kan forklares gjennom rolleoverbelastning der førstelinjelederne opplever utfordringer knyttet til manglende kapasitet i forhold til oppgaver de er pålagt å utføre (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette støttes av Rizzo et al., (1970) som trekker frem at rolleoverbelastning omfatter at ledere føler seg tvunget til å velge mellom styringsorienterte og profesjonsorienterte spørsmål, og at dette således fører til stress. Dette kan ha sammenheng med organisering og oppgavefordeling, og at kommunestørrelse kan ha betydning for grad av motstridende forventinger. Ifølge Baldersheim et al., (2021) har kommunale tjenestetilbud av en viss størrelse et naturlig økt press på blant annet økonomiske rammer, og hvor avstanden til toppledelsen kan være lengere enn i mindre kommuner. Dette kan relateres til opplevelsene av krysspress innen en og samme logikk. Opplevelsen av forventninger kan være vanskelig å innfri som følge av mangel på tid, økte oppgaver, og flere administrasjonsledd enn i mindre kommuner.

Krysspresset mellom tid og oppgaver kan forstås som et uttrykk for styringslogikk, og det kan tyde på at lederne møter motstridende forventninger innad i styringslogikken. Arbeidstiden for ledere i administrative stillinger er 37,5 timer pr. uke, og utgjør i utgangspunktet den tillatte arbeidstiden de hybride lederne har for å løse sine forpliktelser. Forventingene om å løse stadig flere, og mer omfattende oppgaver innenfor samme gitte tidsramme ser ut til å utløse en situasjon der forventningene innad i samme logikk ikke kan forenes uten at det oppstår en kollisjon. Litteraturen om institusjonelle logikker har imidlertid fokusert på dominerende og konkurrerende logikker som styrer beslutninger tatt av individer (Pache & Santos, 2013; Reay & Hinings, 2009), ikke kompleksiteten innenfor en og samme logikk. Forventingene stammer fra et felles formål som i utgangspunktet har like verdier, normer og praksiser, og som skal veilede disse ledernes atferd.

### 5.1.2 Krysspress som kommer fra ulike logikker

Krysspress mellom styringslogikken og profesjonslogikken vises i vår data på tre områder.

#### **Krysspress 2: Oppgaver vs. kompetanse**

Informantene beskriver utfordringer knyttet til at medarbeiderne er slitne som følge av en kombinasjon av høyt sykefravær og mangel på relevant kompetanse samtidig som at pasienter har blitt sykere med årene. I tillegg har medarbeiderne blitt pålagt flere oppgaver som følge av økte krav i forbindelse med eksempelvis dokumentasjon. Medarbeidere, og spesielt sykepleiere, er blitt pålagt flere arbeidsoppgaver som ressurser uten kompetanse ikke kan utføre.

Krysspresset viser motstridende forventninger fra styringslogikken og profesjonslogikken. Datagrunnlaget indikerer at lederne møter forventninger i en profesjonslogikk i den forstand at lederne ønsker å ivareta sine medarbeidere på best mulig måte fordi det kommer pasienten til gode. Jo bedre kvalifiserte medarbeidere, jo bedre opplagte medarbeidere, desto bedre for pasienten. Rekrutteringsproblemet medvirker til at disse lederne opplever utfordringer med å sikre faglig forsvarlig drift. Dette kan knyttes til både profesjonslogikk og styringslogikk. Forsvarlig drift gjennom kompetansesikring og utvikling er pålagt gjennom lover og forskrifter som er styrende for drift av slike tjenester. Dette indikerer at lederne møter forventninger i styringslogikken. Samtidig antyder datagrunnlaget at dette også kan komme som følge av en selvpålagt plikt gjennom yrkesstatus, autorisasjon, og krav til fag og etikk. Dette kan knyttes til profesjonslogikk.

Forventningene til de hybride lederne om å holde kompetansebehovet for å sikre faglig forsvarlig drift kan blant annet bli utfordrende da oppgaver knyttet til styringslogikk dominerer tiden som kan brukes på oppgavene i sin helhet. Informantene opplever eksempelvis at tiden det tar å jobbe med innleie av vikarer påvirker deres kapasitet til å følge opp sykemeldte fagressurser. Dette kan ifølge informantene resultere i lengre sykefravær, som videre påvirker kompetansekravet og behovet for tilstrekkelig kompetanse for å løse oppgaver i avdelingene. Forventninger i profesjonslogikken kommer i denne sammenhengen til syne gjennom at medarbeidere blir slitne. Slitne medarbeidere påvirke pleien, og kan medvirke til et høyere sykefravær. Lederne møter forventninger i styringslogikken i form av oppfølging av medarbeidere og innleie av ressurser.

Neddytting av oppgaver fra toppledelsen betyr blant annet at oppgavedyttingen flytter seg videre nedover i organisasjonen som når et punkt der medarbeiderne kan oppleve at det ikke er mulig å rekke over alle oppgavene. Dette kan sammenfalle med blant annet med at innføringen av NPM i utgangspunktet ikke hadde til hensikt at hybride ledere skulle ha ansvar for tjenesteutvikling og forvaltning, men stå fremst i linjen av likeverdige (Currie et al., 2016). Ledernes oppgave i denne sammenhengen knytter seg til styringslogikken ved å bistå til en administrering av oppgavene. Opplevelsen av mengde oppgaver, tiden til å løse dem, samt ressursene og kompetansen som er tiltrengt for å drifte avdelingene, er forventninger som skaper utfordringer mellom verdigrunnlagene i logikkene, da de oppleves vanskelig å innfri.

I forbindelse med flere oppgaver på færre medarbeidere, og mangelen på kompetanse, står disse lederne og forvalter oppgaver knyttet til styringslogikken, som forsterker forventningene i profesjonslogikken. Den økte skjevfordelingen i “balansen” mellom forvaltningen av logikkene virker også å forsterke krysspresset. Dette kan ha sammenheng med at toppledelsen vil få økte forventninger til de hybride lederes styring av tjenestene, noe som sammenfaller med at pro-aktive og strategiske organisatoriske mål i ulike kontekster står sterkere enn profesjonens formål (Currie et al., 2016).

Oppsummert kan krysspresset forstås gjennom et møte mellom styringslogikken og profesjonslogikken. Spenningen mellom disse logikkene er et velkjent problem og har vært belyst i flere studier (Johansen et al., 2015; Olsen & Solstad, 2017; Reay & Hinings, 2009). Forventningene i styringslogikken omhandler kompetansesikring gjennom lover og forskrifter for å yte forsvarlig hjelp. Forventninger i profesjonslogikken refererer til ivaretagelse av medarbeidere for å sikre et godt liv for pasienten med bakgrunn i krav til fag og etikk. Disse motstridende forventningene skaper en ond sirkel der forventningene i en logikk påvirker forventningene i den andre logikken. Exworthy & Halford (1999) omtaler dette som forholdet mellom lederskap og profesjonalitet. Det “koster noe” for hybride ledere å innfri forventninger som går på akkord med eksempelvis normer, verdier og oppfattelser som omhandler pasientsikkerhet og forsvarlige tjenester.



### **Krysspresse 3: Ivaretagelse av ansatte vs. økonomiske ressurser**

Datagrunnlaget viser at de hybride lederne opplever et betydelig press i forbindelse med at de starter driftsårene med en negativ budsjettbalanse som gjør det vanskelig å holde budsjettene. Dette resulterer i et mål om å holde den negative balansen minst mulig. Budsjettet skal likevel ikke være til hinder for å sikre forsvarlig drift. Kommunen har et ansvar for forsvarlig økonomisk drift, men de har også et ansvar for å sikre faglig forsvarlige tjenester.

Datagrunnlaget indikerer at det er disse lederne som avgjør hva som er forsvarlig drift, men samtidig vises det til slitne medarbeidere med et ønske om en sterkere bemanning.

Opplevelser knyttet til krysspresse mellom ivaretagelse av medarbeidere og tilgang til økonomiske ressurser viser forventninger i profesjonslogikken og styringslogikken. De hybride lederne møter forventninger til oppgaveløsning gjennom å legge føringer for økonomi og tidsbruk. Oppgaver som innebærer økonomiforvaltning forstås som styringslogikk. For hjemmetjenester der bemanningen fastsettes ut fra beregnet og normert tidsbruk hos pasienter, opplever disse lederne utfordringer med å finne riktig balanse mellom antall pasienter og bemanning. Dette begrunnes med at helsevesenet handler om mennesker som gjør det vanskelig å regne på tid. Tidsbruk kan derfor knyttes til en styringslogikk som vektlegger mål og kontroll, samt skaper utfordringer når det omhandler pasienter og den hjelpen de trenger da alt er uforutsigbart. Uforutsigbarheten kan knytte til eksempelvis utførelse av prosedyrer for en bestemt lidelse som ikke hensyntar menneskelige forhold som frykt, redsel eller smerte, og som derfor ikke tas med i utregningen av hvor lang tid det egentlig kan ta å utføre en prosedyre. En slik kompleksitet mellom institusjonelle logikker er karakteristisk for miljøer som helsevesenet (Blomgren & Waks, 2015). Aktører blir påvirket av flere kilder som eksempelvis faglige normer, politisk kontroll og forskrifter.

Ivaretagelse av medarbeidere kan knyttes til både en profesjonslogikk og en styringslogikk. Profesjonslogikken har et ønske om å ivareta pasienten. Lederne må ivareta medarbeiderne slik at de er best mulig i stand til å forestå den faglige forsvarligheten som kreves i tjenesteutøvelsen. Styringslogikken definerer rammene for driften, som kan forklare at oppgavene oppleves å ikke harmonere med de opplevde behovene for oppfølging og ivaretagelse av fagressursene.

Den reelle og totale kapasiteten og handlingsrommet for å ivareta medarbeiderne kan ha sine begrensninger, men danner fremdeles forventninger i henhold til krav arbeidsgiver har knyttet

til arbeidstakers rettigheter i arbeidslivet, som kan være vanskelig å innfri. Dette påvirker derfor også behov for oppgaveløsning innen profesjonslogikken for faglig forsvarlig drift negativt, som igjen har innvirkning på behov innen styringslogikken som omfatter eksempelvis budsjettbalanse. Ivaretagelse av medarbeiderne og økonomiske ressurser er i en ond sirkel der det totale krysspreset forsterkes som følge av motstridende forventninger. I dette tilfellet kan det virke som at det er styringslogikken som dominerer.

Krysspreset kan derfor forstås ved at lederne møter forventninger i styringslogikken med budsjettfokus og som er motstridende med profesjonslogikken som vektlegger profesjonens normer og verdier som innebærer å ta vare på sine ansatte. Forventingene betraktes som et møte mellom ulike verdigrunnlag. En forklaring på krysspreset kan være at individer innehar flere roller og identiteter, og som følge av det, skaper motstridende press på deres kognitive og atferdsmessige kapasiteter (Sarbin, (1943, 1954) referert i Thornton et al., 2012). Dette refereres til rollekonflikt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Rizzo et al., (1970) omtaler at rollekonflikter kan oppleves ulikt, og har sammenheng med om man er en sterk eller svak leder. Det følger av dette at sterke ledere opplever høyere toleranse for konflikter, og svake ledere kan oppleve at de tar noe av jobben med seg hjem.

#### **Krysspres 4: Pårørendes forventninger vs. realiteter**

Opplevelser av krysspreset mellom pårørendes forventninger og hvordan virkeligheten faktisk er omhandler at pårørende forventer at sine nære skal bli helbredet gjennom hjemmesykepleie og opphold på sykehjem. Det er en fysisk umulighet hva gjelder progredierende lidelser som demens, ALS, MS og Parkinson. De hybride lederne opplever også at pasient- og pårørendegruppen er sterk, og at de kan utløse et betydelig press på tjenesteutøvelsen ved å luften sine forventninger i lokale medier. Forventningene fra pårørende oppleves ikke å være i samsvar med virkeligheten, noe som skaper utfordringer for disse lederne.

Krysspreset forstås som at forventninger i styringslogikken møter forventninger i profesjonslogikken. Elementer knyttet til styringslogikken handler om forventninger knyttet til styrende lovverk og forskrifter som skal sikre en forsvarlig hjelp. Profesjonslogikken kommer til syne gjennom realiteten. Realiteten er et noe diffust begrep, men kan ses i sammenheng med de faktiske forhold, hvordan tjenesten i realiteten styres, og hvilke følger

sykdom har for et individ. En profesjonslogikk tar høyde for pasientens ve og vel, som den forsvarlige tjenesten som tilbys har til hensikt å tilby gjennom lover og forskrifter. Forventningene i disse logikkene samsvarer ikke, noe som medvirker til at lederne opplever krysspress gjennom forventninger fra pårørende.

Forventninger fra pårørende kan i stor grad være styrt av følelser, og omfatter forventninger til at selve tjenesteutøvelsen skal ha en faglig standard og forsvarlighet. Dette kan knyttes til forventninger i en profesjonslogikk. Forventningene er ikke nødvendigvis i samsvar med kommunens forståelse av disse to begrepene. Pårørende kan i utgangspunktet tenkes å være lite opptatt av om kommunen har penger til å innfri kravene, ved at de har lav terskel for å underrette om dette i lokale medier. Dette kan ses i sammenheng med forventninger i styringslogikken. Pårørendes forventninger er ofte preget av en inhabilitet som følge av følelser som kan være styrende for sine forventninger. Det kan være tungt å se sine nære og kjære svinne hen, og et håp om bedring kan forstyrre tankene om hva som er mulig å gjøre, og hva som ikke er mulig.

Pårørende har en påvirkning gjennom rolle og funksjon i helseorganisasjoner. Hvis kommunen betraktes som en aktør som har til hensikt å ivareta sine innbyggere, forvalter pårørende bruker- og formålsrettigheter på vegne av pasienten. Pårørende besitter da en posisjon som kan forstyrre i for eksempel maktbalanser ved å øke presset på innfrielse av forventninger gjennom lokale medier. Omdømmebygging har en viktig rolle i forhold til å dekke behovet organisasjonen har for å fremstå som en troverdig aktør ovenfor sine innbyggere, og er en oppgave som i stor grad er knyttet til styringslogikken. I lys av dette kan styringslogikken bli brukt som et pressmiddel for å oppnå behovsdekning gjennom utførelse av oppgaver som tilhører profesjonslogikken. Dette viser at logikkene kan leve side om side (Reay & Hinings, 2009).

### **5.1.3 Krysspress som følge av lederidentitet**

#### **Krysspress 5: Forventninger til seg selv som leder vs. følelse av å ikke strekke til**

Krysspresset mellom forventninger til seg selv som leder og følelsen av å ikke strekke til handler om lederidentitet mer enn om konkurrerende logikker. Datagrunnlaget indikerer at følelsen av å ikke strekke til omfatter manglende kapasitet til å fokusere på alle oppgaver

innen fag, økonomi og personal. Det vises til blant annet at fag, sykefraværsoppfølging og oppfølging av medarbeidere ikke blir prioritert i den grad det er ønsket.

Krysspresset omfatter de hybride ledernes opplevde evne og kapasitet til å takle forventningene som er rettet mot seg, og hvordan en vurderer sin egen rolle og funksjon. I en rolle medfølger forventninger til atferd og forpliktelser til andre aktører (Giacomelli, 2020). Dette kan også gjelde forventninger og forpliktelser til seg selv. Det er i andre krysspress beskrevet forventninger i profesjonslogikken og styringslogikken som er vanskelig å innfri som følge av at ulike faglige behov kommer i konflikt med verdigrunnlagene i de respektive logikkene. Det siktes til styringslogikkens verdier knyttet til kontroll, resultat og måloppnåelse. Motstridende forventninger er også vanskelig å innfri innen en og samme logikk. Dette har medført at disse lederne blant annet kjenner på en utilstrekkelighetsfølelse som er i konflikt med hvem de ønsker å være i sin rolle som leder. Det handler om forventninger knyttet til å lykkes. Flere av informantene viser i den forbindelse til viktigheten med å være tilstede for medarbeiderne. Dette kan tolkes som uttrykk for et behov og en identitet som fremkommer av verdigrunnlaget i profesjonslogikken, men begrenses av styringslogikkens verdigrunnlag som presser frem andre, og kanskje mer presserende behov.

Dette handler blant annet om ulike identiteter, som lederidentitet og profesjonsidentitet. Det antas at hybride ledere identifiserer seg med profesjonslogikken (Pache & Santos, 2013), og baserer seg på at de tilhører en profesjonsgruppe med sterk tilhørighet til faglig og etisk utøvelse. Effekten av å gå på "akkord" med profesjonslogikken i utøvelse av fag og etikk, kan se ut til å lede til at flere av disse lederne spør seg selv om hva man egentlig har å gjøre i en slik jobb, og om det er verdt det. En informant opplever blant annet at det er en ensom og utakknemlig jobb, samt at det totale ansvaret og forventningene som stilles til dem fra toppledelse, medarbeidere, pasienter, pårørende og øvrig befolkning er en umulig oppgave å lykkes med.

Opplevelsen av krenket identitet kan bli konfliktfylt dersom den ene logikkens verdier blir nedprioritert som følge av at verdier i den andre logikken får høyere prioritet. Battilana & Lee (referert i Johansen et al., 2015) beskriver hvordan institusjonelle logikker rammer utviklingen av identiteter, og dermed skaper en kobling mellom logikk og individuell atferd. Dette kan også ha sammenheng med hvordan lederne identifiserer seg med, og responderer på logikkene. Dette kan igjen omfatte motivasjonen til å stå i jobben, og kan blant annet handle om individuelle ambisjoner om å "stige i gradene".

#### **5.1.4 Oppsummering: Institusjonelle logikker og forklaring av opplevelse av krysspress**

De institusjonelle logikkene bidrar til å forklare opplevelsene de hybride lederne har av krysspress. Krysspress 1 er motstridende forventninger i styringslogikken. Krysspresset omfatter like verdier og normer, men opplever motstridende forventninger knyttet til forholdet mellom mengde og tid. Krysspress 2, krysspress 3 og krysspress 4 kommer fra motstridende forventninger mellom profesjonslogikken og styringslogikken. Krysspressene kommer som følge av forventninger knyttet til ulike verdigrunnlag og praksiser som er vanskelig å forene. Gjennom ulike syn på hva som er viktig, hvilke resultater som er gode, og hvordan organisasjonsmedlemmer bør opptre, kan det være vanskelig å sjonglere oppgaver med ulik verdi, og samtidig innfri de ulike forventningene som er knyttet til oppgavene (Thornton et al 2012).

Krysspress 5 handler om lederidentitet, og om hvordan de øvrige krysspressene påvirker hvordan de opplever at de lykkes med å forvalte rollen sin, og hvilke forventninger de opplever at de har til seg selv.

### **5.2 Førstelinjeledernes håndtering av krysspress**

Kompleksiteten hybride ledere møter håndteres på ulike måter.

#### **5.2.1 Håndtering av krysspress fra en logikk**

##### **Krysspress 1: Oppgaver vs. tid**

Informantene beskriver ulike tilnærminger for å håndtere oppgavemengden de er blitt pålagt å utføre. Gjennom å (1) prioritere, (2) strukturere, (3) sortere og (4) delegerer oppgavene, kan informantene håndtere noen av arbeidsoppgavene under tidspress. Håndteringen av krysspresset som er identifisert, har til hensikt å effektivisere arbeidsmetodene for å takle oppgavemengden. Funnene kan indikere at informantene påvirkes av styringslogikken i den grad at de prioriterer at det er tilstrekkelig med ressurser på vakt. Mange arbeidsoppgaver og lite tid til rådighet gir uttrykk for at det kan presses frem beslutninger der de hybride lederne nedprioriterer fag, sykefraværsoppfølging og sikre godt arbeidsmiljø. Disse lederne har

likevel et ønske om å fokusere på faglige oppgaver, men som de ikke har kapasitet til på grunn av tidspresset. Samtidig kan prioriteringene knyttes til en profesjonslogikk ved at fokuset for å sikre nok medarbeidere på jobb ligger på forsvarlig drift og pasientens beste.

Pache & Santos (2013) hevder at tilknytningen individer har med den dominerende logikken, vil avgjøre hvordan individer responderer på den. I dette tilfellet er krysspresset dominert av styringslogikken. De fleste informantene har flere års ledererfaring, og noen har lederutdanning. Det kan derfor antas at de har et nært forhold til styringslogikken, og vil således sannsynligvis overholde logikkens krav i forsøk på å sikre legitimitet (Pache & Santos, 2013). Nedprioritering av oppgaver som fag er et eksempel som viser at styringslogikkens innflytelse er størst, og som går på bekostning av deres profesjonelle arbeid. Det kan virke som at profesjonslogikken legges til side ubevisst ved at styringslogikken tar overhånd. En slik strategi kan relateres til responsen «compliance» (Pache & Santos, 2013), der lederne fullt ut adopterer verdier, normer og praksiser som ligger i styringslogikken.

En annen måte å håndtere krysspresset på er ved at lederne (5) “bufrer”. Begrepet er ikke omtalt i tidligere litteratur. “Bufring” omhandler at de hybride lederne tar med seg jobb hjem for å komme ajour med oppgavene. Dette indikerer at disse lederne aktiverer styringslogikken. Håndteringen virker å utløses som en direkte følge av den store oppgavemengden de er pålagt å utføre. «Bufring» er et eksempel på at det tilsynelatende kortsiktige løsninger som følge av forventningene som søkes innfridd til enhver tid. Ved å “bufre” takler de krysspresset mellom økt oppgavemengde og den tiden som til enhver tid står til rådighet.

## **5.2.2 Håndtering av krysspress fra to ulike logikker**

### **Krysspress 2: Oppgaver vs. kompetanse**

I forhold til krysspresset som omhandler økte oppgaver på medarbeidere og mangel på kompetanse, beskriver informantene ulike håndteringsstrategier som er både kortsiktige og langsiktige løsninger. De kortsiktige løsningene omhandler håndtering gjennom (1) innleie av vikarer, (2) dekke opp vakter ved å tilby folk fri og at disse lederne (3) stepper inn selv. Gjennom innleie tyder det på at de hybride lederne kombinerer styringslogikken og profesjonslogikken. Profesjonslogikken aktiveres i den grad at fokuset er å få tak i nok

bemanning for sikre forsvarlighet. Det kan virke som at logikken har en sterk påvirkning i forbindelse med uttalelser som at lederne aldri beordrer medarbeidere på jobb. Det kommer ikke frem hva grunnen til det er, men det kan tolkes som at lederne ønsker å ivareta sine medarbeidere ved å hensynta deres fritid. Styringslogikken har innflytelse på ledernes atferd i form av et ønske om å holde seg innenfor reglene. Logikken aktiveres også i tilfeller der de dekker opp vakter ved å tilby fri en annen dag. Lederne bruker styringsretten til å gi ressurser fri for å håndtere dagens situasjon. Oppsummert kan det indikere at lederne hensyntar både profesjonslogikken og styringslogikken i deres beslutninger, der de prøver å kombinere logikkene i deres handlinger for å nå samme mål. Håndteringen kan ligne responsen «combination» (Pache & Santos, 2013). En slik strategi omhandler å blande inn verdier, normer og praksiser fra begge logikkene for et felles mål.

En annen måte disse lederne håndtere møtet mellom styringslogikken og profesjonslogikken er at de «bufrer». I dette tilfellet handler det om at de selv går inn i avdelingen for å hjelpe til med faglige oppgaver, og de tar ekstravakter dersom de ikke lykkes med innleie av vikarer. Dette indikerer at lederne er sterkt påvirket av profesjonslogikken.

Langsiktige løsninger knyttet til håndtering omhandler å gjøre (4) arbeidsplassen attraktiv for studenter og lærlinger for at de skal vende tilbake etter endt studie. Dette har til hensikt å sikre tilstrekkelig arbeidskraft og riktig kompetanse på sikt. En informant forteller at dette er en av de viktigste grepene de kan gjøre for å søke å gjøre arbeidsfeltet mer attraktivt. Lederne aktiverer profesjonslogikken i den forstand at de ønsker riktig kompetanse for å sikre at pasienter får tilstrekkelig hjelp. Styringslogikken har imidlertid innflytelse gjennom at lederne vektlegger å gi studenter mer ansvar og spennende oppgaver, som gjør det mer interessant og som viser andre områder av sykepleiefaget. Denne håndteringsmekanismen kan også relateres til responsen «combination» (Pache & Santos, 2013).

### **Krysspress 3: Ivaretagelse av ansatte vs. økonomiske ressurser**

En del av de store utfordringene til de hybride lederne antyder at de har lite påvirkningskraft i utarbeidelse av driftsbudsjettene, lovverket som regulerer tjenesteutøvelsen og nasjonale føringer fra helsedirektoratet. I møtet mellom ivaretagelse av medarbeidere og begrenset økonomiske ressurser, håndterer disse lederne dette gjennom å (1) lytte til sine ansatte. En slik respons kan knyttes til en profesjonslogikk som vektlegger yrkets normer, verdier og

oppfattelser (Thornton et al., 2012). Sykepleie baserer seg ikke kun på pasienten, men også på respekt for det enkelte menneskeliv. Dette kan ha sammenheng med sterke faglige og etiske overbevisninger som forankres i profesjonsnormer, og som omfatter at profesjonsgruppen utfører oppgaver knyttet til mennesker i sårbare situasjoner. Videre vil dette kunne kreve økt grad av tilgjengelighet til leder for eksempelvis ved de-briefing og faglig oppfølging.

En annen håndteringsmekanisme er å **(2)** tilrettelegge på best mulig måte slik at hverdagen blir levelig. Dette gjøres gjennom blant annet å tilby medarbeiderne en gjennomgang av det som er utfordrende. I slike tilfeller kan det virke som at profesjonslogikken blir aktivert gjennom å inkludere seg selv i driften og veilede personalet. Innflytelsen logikken har på lederne kan også sees ved at de imøtekommer medarbeideres ønsker om fri. Dette begrunnes med at medarbeiderne på lang sikt vil fungere bedre i jobben. Profesjonslogikken aktiveres i tilfeller leders hensikt er å sikre pasientene forsvarlig hjelp ved å ha opplagte medarbeidere som er til stede i hverdagen. Dersom begrunnelsen beror på eksempelvis å sikre mindre sykefravær vil styringslogikken aktiveres i sterkere grad. Helse- og omsorgstjenesten har et høyt sykefravær, og det fremkommer av intervjuene at lederne måles på sykefravær. Dette viser at lederne aktiverer både profesjonslogikken og styringslogikken der forventningene fra begge logikkene kombineres i samme handling. En slik respons er det Pache & Santos, (2013) omtaler som «combination». Dette samsvarer med hybride lederes evne til å kombinere ulike logikker som følge av å ha en sterk tilknytning til begge logikkene (Blomgren & Waks, 2015).

Datagrunnlaget viser at **(3)** velferdsteknologi ikke er implementert i sykehjem og hjemmetjenester, men som har til hensikt å kunne bidra til å effektivisere tjenesten ved å tilføre et alternativt verktøy for å håndtere oppgaver raskere. En slik type håndtering viser at lederne aktiverer styringslogikken i den forstand at beslutningen beror på behovet for å effektivisere tjenesten, spare penger og nå målene sine. **(4)** Digitalisering skal også bidra til å effektivisere tjenesten, men dette gjelder også for pasientene. En medido, en automatisk maskin som varsler når medisiner skal tas, skal kunne hjelpe pasienten til å være i stand til å ta vare på seg selv uten hjelp fra kommunen. Helse- og omsorgstjenesten yter hjelp, men ingenting er bedre enn at et menneske kan klare seg selv i hverdagen. I dette tilfelle virker det som at lederne kombinerer verdier og normer fra en profesjonslogikk og en styringslogikk i deres handlinger, og tilfaller responsen «combination» (Pache & Santos, 2013).



#### **Krysspresse 4: Forventninger fra pårørende vs. realiteten**

I krysspresse som omhandler forventninger fra pårørende og realiteten, som er en spenning mellom en styringslogikk og en profesjonslogikk, viser datagrunnlaget at informantene håndterer dette gjennom kommunikasjon med pårørende, for eksempel ved å (1) lytte og (2) forklare hvorfor ting er slik som de er. Kommunikasjonen baserer seg på et forsøk på realitetsorientering av pasienter og pårørende, og inneholder en forklaring som baserer seg på hva som er mulig å få til gitt tilgangen på både økonomiske og faglige ressurser til enhver tid. De opplever at resultatene av dette øker en gjensidig forståelse som pårørende kan slå seg til ro med. I slike situasjoner aktiverer de hybride lederne profesjonslogikken i størst grad.

Gjennom kommunikasjon kan realitetene presenteres på ulike vis. Lederne kan aktivere styringslogikken som omfatter informasjon til pårørende om tilgjengelig ressurser i form av penger og kompetanse som vanskeliggjør å innfri forventningene. Profesjonslogikken kan aktiveres i den forstand at sykepleiefaglig kompetanse, informasjon og omsorg gjennom etisk opptreden i vanskelige situasjoner, kan skape forståelse selv om ønsket situasjon er vanskelig å imøtekomme. Det er samme mål, men kan ha ulik virkning. En slik respons kan relateres til «combination» (Pache & Santos, 2013). Lederne aktiverer styringslogikken og profesjonslogikken der de kombinerer ulike verdier og tro for å skape forståelse for pårørende.

Aktivering av profesjonslogikken kommer frem gjennom (3) veiledning av ansatte i hvordan de bør utføre jobben sin, hvordan de skal oppføre seg og hva som aksepteres og ikke. Veiledning av medarbeidere er for å sikre at pasienter har det de trenger, slik at også pårørende er fornøyde. På den andre siden kan det virke som at styringslogikken aktiveres gjennom å gi medarbeiderne klare retningslinjer for hva som skal gjøres innenfor lovverket. Dette kan være en forebyggende håndtering av “vanskelige” pårørende og framtidige medieoppslag.

I spesielt vanskelige saker, finner lederne mye hjelp i enhetsleder. Ved å søke (4) støtte hos enhetsleder, kan det virke som at informantene henter støtte i styringslogikken når de må forsvare profesjonslogikken ved uttalelser som «slike saker» og «har ryggen min». Datagrunnlaget indikerer også at disse lederne forebygger vanskelige situasjoner ved å ha en strategisk tilnærming i møter med pårørende ved at de er bevisste på hvordan de opptrer. Dette antyder at disse lederne aktiverer styringslogikken.

Dette indikerer at profesjonslogikken har stor innflytelse på beslutninger som tas, men at styringslogikken i noen tilfeller har en sterkere påvirkning. Profesjonslogikken virker å dominere i møtet med pårørende, mens styringslogikk aktiveres der profesjonslogikk må forsvares. En slik strategi omtales i litteraturen som «compartmentalization» der profesjonslogikken og styringslogikken kan lede til ulike grad av påvirkning på disse lederne i ulike kontekster (Pache & Santos, 2013).

### **5.2.3 Håndtering av krysspress knyttet til lederidentitet**

#### **Krysspress 5: Forventninger til seg selv som leder vs. følelse av å ikke strekke til**

Krysspresset som omhandler forventninger til seg selv som leder, og følelsen av å ikke strekke til, håndteres blant annet ved at de hybride lederne velger **(1)** å ikke ta ytringer om misnøye ved deres ledelse personlig. Det vises i den forbindelse til viktigheten med å kunne skille rollen som arbeidsgiver og dem som person, og at kritikk mot rollen ikke nødvendigvis er kritikk mot dem selv. En leder med profesjonsbakgrunn er spesialisert inn i sitt yrkesfag og er vant med å ofte lykkes i sitt fag. Det kan derfor oppleves som vanskelig når de opplever at de ikke lykkes i lederrollen. Det å ikke ta alt personlig kan sees på som å skape avstand fra styringslogikken og profesjonslogikken. Hvis lederne i utgangspunktet identifiser seg med en profesjonslogikk, gjenspeiler logikken også hvem personen er, og hvordan personen forholder seg til resten av verden (Pache & Santos, 2013). Dette er ikke en bevisst avvisning av en logikk, men en bevisst synliggjøring av at atferden avhenger av kontekst, og at deres identitet ikke nødvendigvis gjenspeiles i alle beslutninger som tas. En slik håndtering kan knyttes til teorien om løs kobling, der aktører skiller hvem de er fra hvordan de handler for å unngå følelse av press (Thornton et al., 2012).

En annen måte å håndtere presset på er å **(2)** ta til seg de gode tilbakemeldingene.

Datagrunnlaget beskriver at førstelinjelederne fokuserer på de gode tilbakemeldingene fra pasienter og pårørende for å håndtere vanskelige situasjoner, da som bekreftelser på at arbeidet de utfører leder til noe positivt. Det er naturlig å tro at de positive tilbakemeldingene også gjelder dem selv. Positiv forsterkning på egen atferd kan fungere som en støtte for at lederne lykkes med praktiseringen av verdigrunnlaget som tilhører profesjonslogikken eller styringslogikken, og således styrker deres identitet.

Samtlige informanter viser til medarbeiderne og pasientene som den viktigste årsaken til at de kan håndtere hverdagen. (3) De finner også god støtte i enhetsleder. Dette kan knyttes til en styringslogikk. En del av årsaken til dette kan omfatte at utviklingen av den hybride rollen kan være en funksjon av normativ kontroll utført av øvre ledelse. Dette kan blant annet skje i meglingen av overganger i ledelsesutviklingen, og påvirkes av emosjonell tilnærming på mikronivå (Currie & Croft, 2015).

Noen informanter viser til alder og erfaring som viktige elementer i håndtering av utfordrende situasjoner. Dette kan forstås som prosesser der ledere formes, repareres, vedlikeholdes og styrkes (Giacomelli, 2020), og kan ha sammenheng med det som kan betraktes som naturlige prosesser i enhver utviklingsprosess. Holder man på med noe lenge nok, så blir man god på det. Med dette menes blant annet at mennesker formes i og av de miljøene de er en del av, man «repareres» når noe er galt, det gjøres grep for å holde riktig fokus, og man styrkes gjennom erfaring og utvikling. Gjennom erfaring blir hybride ledere sosialisert inn i ulike kontekster som vedrører sin lederrolle, og som favner en utvikling som styrker deres identitet, noe som også kan ha sammenheng med emosjonell tilnærming på mikronivå utført av for eksempel nærmeste leder.

De aller fleste informantene i denne undersøkelsen er erfarne hybride ledere. Det fremstår som usikkert i denne sammenhengen om nye ledere ville håndtert dette krysspresset på samme måte. Dette kan være et resultat av lederidentitet som omfatter at disse ledernes rolle representerer et intensivt identitetsbyggende arbeid. Dette har sammenheng med at lederidentiteten i denne konteksten er et diffust, ustabil og ambisiøst fenomen som løper frem og tilbake, og forandrer seg over tid (Bresnen et al., 2018).

Johansen et al., (2015) trekker frem at identitet påvirker logikken man forholder seg til når man tar beslutninger. Identitet omfatter blant annet hva som prioriteres, og fører til at man spør seg; hvem er jeg? Er jeg sykepleier eller sjef? Gitt teorigrunnlaget knyttet til hybride ledere som omfatter tilpasning til lederrollen, da som et ledd i å utvikle seg i rollen som leder, og muligvis som en naturlig del av å bli sosialisert inn i ulike kontekster, vil identiteten kunne endres over tid (Bresnen et al., 2018). Dette kan ha sammenheng med hvilken motivasjon lederne har, og kan favnes i spennet fra å støtte profesjonslogikken i all hovedsak, til å få kunnskaper om styringslogikkens ulike funksjoner og virkninger. Gjennom dette kan identitet og lojalitet påvirkes over tid til å endres, og kan således også bidra til å skape forventinger til seg selv, samt følelsen av å ikke strekke til. Ledere kan videre være usikre på forventinger

knyttet til sin utførelse av rollen, og derigjennom oppleve å ikke strekke til. Selv om lederne har støtte i sin enhetsleder antyder datagrunnlaget at oppgavene og forventningene de opplever at de møter, kommer fra øverste administrative og politiske ledelse. Motstridende forventninger kan medvirke til utydelige og miksede signaler til rolleutøvelse, og kan således påvirke både verdigrunnlag og identitet. Det kan derfor også påvirke hva som prioriteres, bruk av kortsiktige løsninger og følelsen av å ikke strekke til.

Identitetsovergang og tilpasninger hybride ledere gjør for å håndtere krysspress kan være en vanskelig prosess. utfordringer som sammenfaller med lederrollen og profesjonsrollen, som i praksis også er håndtering av både styrings- og profesjonslogikk, kan omfatte mangel på reell lederkunnskap og erfaring, praktisering av individuelle beslutningsvalg, mangel på bevissthet knyttet til andre roller og funksjoner i organisasjonen (Kippist & Fitzgerald, 2009). Mangel på reelle lederkunnskaper og erfaringer kan få konsekvenser for evnen til eksempelvis strategisk planlegging, som kan sees gjennom at det gjøres bruk av kortsiktige løsninger som forsterker krysspresset.

#### **5.2.4 Oppsummering: Hvordan kan institusjonelle logikker forklare håndtering av krysspress**

Pache & Santos (2013) viser til 5 ulike håndteringsstrategier som kan brukes når individer møter konkurrerende logikker. *Krysspress 1* viser at lederne benytter responsen «compliance». Krysspresset omhandler imidlertid motstridende forventninger i en logikk, ikke konkurrerende logikker, som disse responsene viser til. Grunnen til det er at tidligere litteratur ikke har fokusert på kompleksiteten innen en og samme logikk. Derfor er heller ikke responser behandlet i en slik kontekst. «Bufring» er en annen respons de hybride lederne benytter, som ikke er blitt omtalt tidligere i litteraturen.

Krysspress som kommer fra ulike logikker virker å være mer komplisert. Det kan tyde på at avdelingslederne sjonglerer mellom profesjon- og styringslogikken med kortsiktige og langsiktige løsninger. Kortsiktige løsninger kan relateres til det Kippist & Fitzgerald (2009) omtaler som «brannsluking» av problemer. *Krysspress 2* viser til strategien «combination» der de forsøker å mikse verdier, normer og praksis med den konkurrerende logikken (Pache & Santos, 2013). Gjennom kortsiktige løsninger, aktiveres profesjonslogikken i forbindelse med innleie av ressurser for å sikre faglig forsvarlighet. Styringslogikken aktiveres i den grad at de

ønsker å holde seg innenfor reglene. I langsiktige løsninger aktiveres styringslogikken gjennom å delegere ansvar til studenter. Profesjonslogikken aktiveres i den forstand at pasienter blir ivaretatt gjennom riktig kompetanse.

*I krysspress 3* benyttes også responsen «combination» der lederne kombinerer verdier, normer og praksiser fra både profesjonslogikken og styringslogikken. Dette omhandler forventningene til å holde budsjett, utføre oppgaver innen styringslogikken, som medfører at de ikke har kapasitet til å følge opp fagressursene slik de ønsker og har behov for.

*I krysspress 4* sjongleres logikkene. Lederne benytter responsen “compartmentalization” når de aktiverer styringslogikk for å forsvare profesjonslogikk. I andre kontekster aktiveres profesjonslogikk i større grad. Styringslogikk virker å dominere i håndtering av ansatte, mens profesjonslogikk dominerer i møte med pårørende.

*Krysspress 5* kommer som følge av lederidentitet og håndteringen er mer personlig enn de andre krysspressene. “Bufringen” kan ha noe med identitet å gjøre i den forstand at profesjonslogikk virker å stå sterkt for lederne. Dette har sammenheng med at oppgaver, funksjoner og verdigrunnlaget i styringslogikk ikke åpner tilstrekkelig opp for andre måter å håndtere forventningene på.

Sammenhengen mellom opplevelser og håndtering omhandler at opplevelsene av krysspress knytter seg til oppgaver med ulik verdi og omfang, og at krysspresset knytter seg mot forventninger til håndtering av oppgavene. Krysspressene kan se ut til å forsterkes av at forventningene ikke kan innfris i tilstrekkelig grad. Trangt handlingsrom øker forventningene og forsterker opplevelsen av krysspress ved å gjøre bruk av kortsiktige løsninger. Lederne havner i en ond sirkel der det kan bli vanskelig å håndtere forventningene.

## 6 Konklusjon

Hensikten med studien har vært å få en økt forståelse av hvordan førstelinjeledere opplever og håndterer krysspress. Problemstillingen er: «*Hvordan opplever og håndterer førstelinjeledere krysspress i kommunal helse- og omsorgssektor?*».

For å belyse problemstillingen, er det benyttet institusjonelle logikker som rammeverk. Institusjonelle logikker som sosialt konstruerte mønstre (Thornton et al., 2012), kan bidra til å forklare hvorfor førstelinjeledere opplever krysspress, og hvorfor de responderer slik de gjør.

Først presenteres opplevelser av krysspress, deretter håndtering av krysspress.

### I) Opplevelse av krysspress:

Vi har kartlagt 5 ulike krysspress. Krysspressene kan forklares med at ulike institusjonelle logikker har ulike mål og legger føringer for hvordan aktører bør opptre (Thornton et al., 2012). Institusjonelle logikker har bidratt til å identifisere motstridende forventninger (1) innad i en logikk, (2) mellom to ulike logikker og som følge av (3) lederidentitet.

Kompleksiteten innenfor en og samme logikk er ikke beskrevet i tidligere litteratur. Forventninger i samme logikk skal i utgangspunktet omfatte like verdier, normer og praksiser som veileder aktørers handlinger. Dette kan sees i sammenheng med opplevelse av rolleoverbelastning der aktører blir pålagt oppgavemengder som overskrider tilgjengelige ressurser og kapasitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Krysspress som følge av lederidentitet omhandler hvordan forventninger fra flere institusjonelle logikker påvirker deres oppfatning av hvorvidt de lykkes i egen rolle. En nærliggende forklaring på dette omfatter at forholdet mellom verdigrunnlagene i de ulike logikkene skaper motstridende forventninger til rollen, og at det således kan handle om hvordan lederne identifiserer seg med logikkene. Vi har gjort en antakelse av at hybride ledere i stor grad vil støtte seg til profesjonslogikken, men gitt deres rolle må de også forholde seg til styringslogikken. Sosialisering gjennom ulike kontekster som omfatter begge logikkene vil ha betydning for hvordan leder og profesjonsidentiteten utvikler seg.

Opplevelsen av motstridende forventinger virker å komme sterkest til uttrykk under krysspress innad i en logikk. En forklaring kan være at rolleoverbelastning ofte er forbundet med stress (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Rizzo et al., 1970). Dette er overraskende ettersom konflikter i organisasjoner oppstår som følge av konkurrerende logikker (Thornton et al., 2012; Pache & Santos, 2013). De andre krysspressene bærer preg av ulike typer rollekonflikt.

## **II) Håndtering av krysspress:**

Studien viser at de hybride lederne i stor grad benytter responsen «combination» (Pache & Santos, 2013) der lederne kombinerer elementer fra både styringslogikk og profesjonslogikk i håndtering av krysspressene. Dette er ikke overraskende ettersom ledere med profesjonsbakgrunn fungerer som et bindeledd mellom ulike verdenssyn (Blomgren & Waks, 2015), med evne til å kombinere ulike institusjonelle logikker som hensyntar alle interesser (Pache & Santos, 2013).

De mest sentrale funnene knyttet til håndtering av krysspress omfatter (1) bruk av kortsiktige løsninger og (2) “bufring”, ved at de bruker seg selv i aktiv tjeneste for å kompensere der de ikke får løst oppgavene på annet vis.

Kortsiktige løsninger omhandler at det gjøres beslutninger som har en kortsiktig effekt. Dette forsterker krysspressene ved at problemene flyttes på. “Bufring” er en del av de kortsiktige løsningene ved at lederne bruker seg selv i tjenesteproduksjonen, som også kan være en av årsakene til at krysspresset forsterkes.

### **6.1 Styrker og svakheter**

Denne undersøkelsen viser at det er en sammenheng mellom informantenes opplevelser og håndtering. Det er også en sammenheng mellom oppgaver og forventinger, profesjon og ledelsesfeltet, motstridende verdigrunnlag i logikkene, samt varierende kunnskap og erfaringer om logikkene. Dette er imidlertid begrenset til ulike kontekster som utspiller seg i Harstad kommune, og små endringer i kontekst vil kunne påvirke grad av overførbarhet. Forhold som har betydning for hvilke utslag, bevisst eller ubevisst, bruk av logikkene har i ulike sammenhenger vil kunne variere fra leder til leder og fra tjeneste til tjeneste.

## 6.2 Videre forskning

Det er flere temaer som vil være spennende å forske mer på. Funnene viser at krysspressene som førstelinjeledere opplever har mange likhetstrekk med det forskningslitteraturen har vist om mellomledere. Det vil være interessant å undersøke om hvorvidt det er oppgavene som hybride ledere forvalter som er mer avgjørende for om lederne opplever slike krysspress, enn rollen til leder eller plass i hierarkiet.

Fordi vi har brukt institusjonelle logikker som rammeverk for å forstå krysspress, har vi identifisert krysspress også innen en logikk. Tidligere studier har fokusert på kompleksiteten mellom ulike institusjonelle logikker. Det vil derfor være interessant å undersøke konflikter/aspekter innen samme logikk. Funnene indikerer også at utfordringene innen samme logikk kan knyttes til opplevelsen av rolleoverbelastning, mens kompleksiteten mellom ulike logikker ligner opplevelse av rollekonflikt. Videre forskning kan avklare om hvorvidt rollekonflikt og rolleoverbelastning kan kobles til sameksistens av institusjonelle logikker.

Et tredje funn er en håndteringsmekanisme vi har gitt navnet «bufring». «Bufring» som respons på konkurrerende institusjonelle logikker er ikke beskrevet i tidligere litteratur. Dette finner vi å være interessant å utforske videre. Funnene indikerer at dette er en respons som har kortsiktig effekt, og kan forsterke krysspress. I lys av dette vil det eksempelvis kunne være sentralt å gjøre betraktninger som omfatter rolle, oppgaver og krysspress som utløsende for responsen “bufring”.

I denne undersøkelsen er informantene kvinnelige ledere, og vi vet derfor ikke om opplevelsene og håndteringen kan være annerledes for mannlige ledere.

## 6.3 Implikasjoner

Gjennom oppgaven finner vi noen kimer til praktiske implikasjoner. Motstridende forventninger bærer preg av at eksempelvis økonomiske forhold i ulik grad viker til fordel for faglige opplevde behov. Andre praktiske implikasjoner kan være at man blir «avslappet» i sin lederrolle, alternativt opplever «avmakt», som leder til at forventningene, eller det opplevde behovet til dem, blir overvurdert, undervurdert, eller ikke tatt i betraktning i det hele tatt.

Dette kan blant annet bli gjenstand for overforbruk i henhold til budsjetter, brudd på styrende



lovgivning og forskrifter, og som kan lede til at tjenestene ikke driftes etter normerte behov for ressurser. Det legges også til grunn at responsene kan gi signaler nedover og oppover i organisasjonen, som kan skape både tillit, mistillit, uro, misnøye og med det lede til for eksempel nærvær eller sykefravær. Responsene kan altså påvirke både forventningene til seg selv og følelsen av å lykkes vs. ikke lykkes. Responsene kan også påvirke eksempelvis handlingsrommet for reelt sett å kunne komme i posisjon til å kombinere budsjett og faglige måloppnåelser. Som en del av disse implikasjonene kan “bufring” tolkes som det Rizzo et al., (1970) benevner som en svak leder i forhold til rollekonflikt, og sammenlikningsgrunnlaget ligger blant annet i at ledere i den konteksten også tar med seg jobben hjem. Dette kan tolkes på mange ulike vis, men poenget i disse implikasjonene kan likevel utrykke et behov for lederstøtte, blant annet fordi disse lederne kan oppleve det som vanskelig å stå i midten av leder og profesjonsrollen.

Råd til helse- og omsorgssektoren i Harstad kommune er med bakgrunn i ovenstående derfor;

- Gjennomføre klare rolleavklaringer og ansvarsfordelinger, der økonomisk og administrativt rettede oppgaver avgrenses for å stabilisere forutsigbarhet, oversikt, kontroll, og muliggjøre drift gjennom reelt fokus på kvalitet i tjenesteleveransen
- HR-avdelingen profesjonaliserer og drifter oppfølging av fravær
- Forventningsavklaringer knyttet til tjenesteleveranse
- Være bevisst neddytting av oppgaver, og konsekvensene av “bufring”
- Mindre avdelinger

## Referanseliste

- Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L. & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen: selvstendig lagspiller* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Beedholm, K., Andersen, L.M & Lomborg, K. (2017). Patient involvement and institutional logics: Implementation processes in practice. *Idunn*, 178-193. <https://doi-org.mime.uit.no/10.18261/issn.1903-2285-2017-03-03>
- Blomgren, M. & Waks, C. (2015). Coping with contradictions: hybrid professionals managing institutional complexity. *Journal of professions and organization*, 2(1), 78-102. <https://doi.org/10.1093/jpo/jou010>
- Bresnen, M., Hodgson, D., Bailey, S., Hassard, J. & Hyde, P. (2018). Hybrid managers, career narratives and identity work: A contextual analysis of UK healthcare organizations. *Human relations*, 72(8), 1341-1368.  
<https://doi.org/10.1177/0018726718807280>
- Burgess, N. & Currie, G. (2013). The Knowledge Brokering Role of the Hybrid Middle Level Manager: The Case of Healthcare. *British journal of management*, 24(S1), 132-142.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12028>
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving: for bachelor- og masterstudenter* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Cooper, C. L. & Marshall, J. (1975). Stress and Pressures within Organisations. *Management decision*, 13(5), 292-303. <https://doi.org/10.1108/eb001083>
- Croft, C., Currie, G. & Lockett, A. (2015). Broken 'Two-way windows'? An exploration of professional hybrids. *Public Administration*, 93(2), 380-394.  
<https://doi.org/10.1111/padm.12115>

- Currie, G., Burgess, N. & Hayton, J. C. (2015). HR Practices and Knowledge Brokering by Hybrid Middle Managers in Hospital Settings: The Influence of Professional Hierarchy. *Human Resource Management*, 54(5), 793-812.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21709>
- Currie, G., Burgess, N. & Tuck, P. (2016). The (un)desirability of hybrid managers as 'controlled' professionals: comparative cases of tax and healthcare professionals. *Journal of professions and organization*, 3(2), 142-153.  
<https://doi.org/10.1093/jpo/jow003>
- Currie, G. & Croft, C. (2015). Examining hybrid nurse managers as a case of identity transition in healthcare: developing a balanced research agenda. *Work, employment and society*, 29(5), 855-865. <https://doi.org/10.1177/0950017015572581>
- Cziraki, K., McKey, C., Peachey, G., Baxter, P. & Flaherty, B. (2014). Factors that facilitate Registered Nurses in their first-line nurse manager role. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 1005-1014. <https://doi.org/10.1111/jonm.12093>
- Ebbers, J. J. & Wijnberg, N. M. (2017). Betwixt and between: role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures. *Human relations (New York)*, 70(11), 1342-1365. <https://doi.org/10.1177/0018726717692852>
- Ericsson, U. & Augustinsson, S. (2015). The role of first line managers in healthcare organisations – a qualitative study on the work life experience of ward managers. *Journal of research in nursing*, 20(4), 280-295.  
<https://doi.org/10.1177/1744987114564258>
- Exworthy, M. & Halford, S. (1999). *Professionals and the new managerialism in the public sector*. Philadelphia, Pa: Open University Press.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of management studies*, 34(3), 465-485.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helsetjenesten. (2017) Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten (FOR-2016-10-28-1250). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2016-10-28-1250>

- Giacomelli, G. (2020). The role of hybrid professionals in the public sector: a review and research synthesis. *Public management review*, 22(11), 1624-1651.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1642952>
- Gjønnes, S. H. & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring : strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlag.
- Gjøsæter, Å. & Kyvik, Ø. (2018) Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: en uriaspost. *Magma*. S. 21-30
- Goodrick, E. & Reay, T. (2011). Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists. *Work and occupations*, 38(3), 372-416.  
<https://doi.org/10.1177/0730888411406824>
- Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x>
- Hales, C. (2006). Moving down the Line? The Shifting Boundary between Middle and First-Line Management. *Journal of general management*, 32(2), 31-55.  
<https://doi.org/10.1177/030630700603200203>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hutchinson, S. & Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: overworked and under-resourced Sue Hutchinson and John Purcell Managing ward managers for roles in HRM in the NHS. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 357-374. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00141.x>
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-160.
- Johansen, S. T., Olsen, T. H., Solstad, E. & Torsteinsen, H. (2015). An insider view of the hybrid organisation: How managers respond to challenges of efficiency, legitimacy and meaning. *Journal of management & organization*, 21(6), 725-740.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2015.1>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, L. E. F. (2022). Utenfor academia: mot en utvidet forståelse av «abduktiv analyse» og teoriutvikling. *Norsk Sosiologisk Tidsskrift*, 6(2), 1-16.  
<https://doi.org/10.18261/nost.6.2.4>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kippist, L. & Fitzgerald, A. (2009). Organisational professional conflict and hybrid clinician managers: the effects of dual roles in Australian health care organizations. *Journal of Health Organization and management*, 23(6), 642-655.  
<https://doi.org/10.1108/14777260911001653>
- Kleppe, L. C. (2016). Helhetssyn - hva så? - Et honnørord med uklar betydning for profesjonell praksis i helse- og velferdssektoren. *Tidsskrift for Omsorgsforskning*, 2(3), 252-259. <https://doi.org/10.18261/issn.2387-5984-2016-03-11>
- Kramer, M., Maguire, P., Schmalenberg, C., Brewer, B., Burke, R., Chmielewski, L., . . . Waldo, M. (2007). Nurse manager support: what is it? Structures and practices that promote it. *Nursing administration quarterly*, 31(4), 325-340.  
<https://doi.org/10.1097/01.NAQ.0000290430.34066.43>
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). Ledelse og styring: teoretisk rammeverk. I G. Ladegård og S.I Vabo (Red), *Ledelse og styring* (s. 15-38). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- McGivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L. & Waring, J. (2015). Hybrid Manager-professionals´ identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Admin*, 93(2), 412-432.  
<https://doi.org/10.1111/padm.12119>
- McPherson, C. M. & Sauder, M. (2013). Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. *Administrative science quarterly*, 58(2), 165-196.  
<https://doi.org/10.1177/0001839213486447>

- Mintzberg, H. (1981). Organization design: fashion or fit? *Harvard Business Review*, 59(1), 103-116.
- Norsk sykepleierforbund. (u.å). Yrkesetiske retningslinjer. Hentet fra <https://www.nsf.no/etikk-0/yrkesetiske-retningslinjer>
- NOU 2004:2 (2004) *Effekter og effektivitet – Effekter av statlig innsats for regional utvikling og distriktpolitiske mål*. Hentet fra regjeringen.no.
- Olsen, T. H. & Solstad, E. (2017). Changes in the power balance of institutional logics: Middle managers' responses. *Journal of management & organization*, 26(4), 571-584. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.72>
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2013). Embedded in Hybrid Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics. I M. Lounsbury og E. Boxenbaum (Red.), *Institutional Logics in Action, Part B. Research in the Sociology of Organizations*, vol 39B (s. 3-35). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Raelin, J. D. & Cataldo, C. G. (2011). Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change. *Journal of change management*, 11(4), 481-507. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630509>
- Reay, T., Goodrick, E., Waldorff, S. B. & Casebeer, A. (2017). Getting leopards to change their spots: Co-creating a new professional role identity. *Academy of Management journal*, 60(3), 1043-1070. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0802>
- Reay, T. & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization studies*, 30(6), 629-652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative science quarterly*, 15(2), 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations : ideas and interests* (3. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

- Sehested, K. (2002). How new public management reforms challenge the roles of professionals. *International journal of public administration*, 25(12), 1513-1537.  
<https://doi.org/10.1081/PAD-120014259>
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations : Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *The American journal of sociology*, 105(3), 801-843.  
<https://doi.org/10.1086/210361>
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Udod, S. A. & Care, W. D. (2013). ‘Walking a tight rope’: an investigation of nurse managers’ work stressors and coping experiences. *Journal of research in nursing*, 18(1), 67-79. <https://doi.org/10.1177/1744987111434189>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (6. utg.). Los Angeles: SAGE.

# Vedlegg 1 – Svar fra NSD

## Vurdering

**Referansenummer**

139854

**Prosjekttittel**

Førsteltnjeledere i krysspress

**Behandlingsansvarlig institusjon**

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

**Prosjektperiode**

01.01.2022 - 01.06.2022

[Meldeskjema](#)

Dato	Type
28.01.2022	Standard

**Kommentar**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

Utvalget ditt har taushetsplikt. Det er viktig at datainnsamlingen gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkelt personer eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned



#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 2 - Infoskriv

---

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *”Førstelinjledere i krysspress”*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke førstelinjlederes opplevelse av krysspress og deres håndtering av det. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Problemstillingen vår er «hvordan opplever og håndterer førstelinjledere i kommunal helse- og omsorgssektor krysspress?»

Denne masteravhandlingen er en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon. Vi har valgt fordypning i ledelse av menneskelige ressurser. Oppgaven teller 30 studiepoeng.

Gjennom det faglige innholdet i studiene fatter vi stor interesse for hvordan førstelinjledere klarer å administrere sin rolle med både fag-, personal- og økonomiansvar. Historisk sett har det vært lite fokus i forskning på førstelinjledere sammenlignet med mellomledere. Førstelinjleder er lederen nærmest de ansatte og lengst unna toppledelsen noe som medfører forventninger og krav fra ulike hold. Vi finner det interessant å undersøke hvordan førstelinjledere opplever dette krysspresset og hvordan de håndterer det.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitet i Tromsø, campus Harstad er ansvarlig for prosjektet. Vi har fått tilgang til å samle data i helse- og omsorgssektoren i Harstad kommune v/Roger Rasmussen. Harstad kommune vil bli anonymisert i oppgaven dersom det er ønskelig.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For å besvare problemstillingen skal vi, etter avtale med Roger Rasmussen, intervju totalt 10 avdelingsledere fra likelydende tjenester i kommunen. Du får spørsmål om å delta i denne undersøkelsen fordi du er avdelingsleder i helse- og omsorgstjenesten i Harstad kommune.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i undersøkelsen, vil vi invitere deg til et intervju som vil vare i 45-60 minutter. Intervjuet vil handle om din opplevelse av krysspress og hvordan du håndterer det. Undersøkelsen anonymiseres, og det vil ikke være mulig i sluttproduktet å identifisere dine betraktninger. Grunnet Covid-19 vil intervjuene gjennomføres på Teams der det gjøres opptak med diktafon lånt av UiT.. Undersøkelsen og spørsmålene vi ønsker å stille deg godkjennes av Norsk senter for forskningsdata.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

**Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Studentene Ingrid Edvardsen og Håkon Eilertsen vil ha tilgang til innsamlet data. Lydfilene vil bli lagret på UiT's Onedrive inntil intervjuet er transkribert. Onedrive sikrer at filene ikke kan deles. De slettes maks en uke etter gjennomført intervju. Transkripsjoner blir anonymisert ved å benytte informant 1, 2, 3 osv.

**Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene er som nevnt anonymiserte, og når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.06.2022, kan oppgaven benyttes i læringsøymed ved UiT. Det presiseres at du ikke vil kunne bli gjenkjent av andre.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT, campus Harstad har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UiT campus Harstad v/ Trude Høgvold Olsen – [trude.h.olsen@uit.no](mailto:trude.h.olsen@uit.no) - Veileder
- UiT campus Harstad v/Håkon Eilertsen – [hei025@uit.no](mailto:hei025@uit.no) - Student
- UiT campus Harstad v/Ingrid Edvardsen – [ied004@uit.no](mailto:ied004@uit.no) - Student
  
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold – [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no), tlf 77646322

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*

Trude Høgvold Olsen

*Studenter*

Ingrid Edvardsen og Håkon Eilertsen

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *«førstelinjeledere i krysspress»*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju på Teams, med diktafon

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3 – Intervjuguide

### **Innledende spørsmål:**

1. Kan du fortelle litt om deg selv; Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen? Hva er din formelle yrkesfaglige bakgrunn, evt annen faglig bakgrunn? Hvor lenge jobbet du som sykepleier før du ble leder?
2. Har du hatt lederstilling før? Hvor mange har du lederansvar for?
3. Har du blitt istandsatt av din overordnede til å utføre arbeidsoppgavene som tilligger stillingen, eller har du fått noen annen form for lederopplæring?
4. Hva motiverer deg mest som leder? Hva syns du er det viktigste i din jobb?

### **Opplevelse av krysspress:**

1. Hvordan vil du beskrive hverdagen?
  - Hvordan takler du det?
  - Hva forventes av deg (toppledelse, ansatte)?
  - Hvordan opplever du at rollen din i dag samsvarer med din faglige bakgrunn og erfaringer?
  - Er det noen oppgaver som tar med tid enn andre og som du ønsker du kunne hatt mer tid på?
2. Hva er den/de største utfordringene i jobben?
  - Hvorfor opplever du det som en utfordring?
  - Er det noe du kan påvirke?
  - Hvem kan bidra til å gjøre det enklere?
3. Budsjettkutt, skaper det dilemmaer?
  - Hvorfor? Kan du gi noen eksempler.
4. Hva innebærer det for deg å gjøre en god jobb?
  - Hva trenger du av din leder for å gjøre en god jobb?
  - Føler du at du får det du trenger?
  - Eksempler på situasjoner der du opplever at du ikke strekker til?
5. Har du nødvendig tillitt fra din overordnede for å løse oppgavene du er satt til å utføre? - -
  - Kan du gi eksempler?
  - Er det situasjoner der du må be om for eksempel tillatelse til å utføre noe? Hvor ofte opplever du det?
6. Hvordan opplever du at de ansatte fungerer i sin arbeidshverdag? Og hvordan påvirker det deg som leder? Er det noe du kan gjøre?

7. Opplever du at det er motstridende interesser knyttet til å være fagperson/utøve faget vs. det å utøve lederskap?

- Må du beordre dine ansatte om noe som ikke nødvendigvis er faglig forankret, men som likevel er besluttet skal utføres av toppledelsen?

- Kan du gi noen eksempler

8. Kan det være vanskelig å stå inne for faglige vurderinger som følge av begrensninger i for eksempel økonomi, tillitt osv?

- Hva handler det om? Kan du gi noen eksempler?

9. Mottar du tilbakemeldinger på tjenesteutøvelsen? Og hvordan opplever du det i de tilfeller tilbakemeldingene er negative? Hvordan håndterer du det?

### **Håndtering av krysspress:**

1. Hva gjør du for å håndtere situasjoner der det ikke er samsvar mellom fag, ledelse og økonomi? Kan du utdype.

2. Hvordan håndterer du balansen mellom å være fagansvarlig, utøvelse av lederskap, samt forsvare budsjettpostene?

3. I de tilfellene der du evt. opplever inkongruens mellom krav fra overordnede og forventninger fra ansatte, har du noen verktøy til å håndtere dette, evt. hvilke?

- Hva er i så fall opplevd effekt av håndteringen?

4. I en hektisk og presset arbeidssituasjon, hvordan prioriterer du oppgavene og hvorfor? - ----

- Diskuterer du det med din leder? Prioriteringer, dilemmaer (eks etisk), arbeidsform

5. Hvordan opplever du det å være lojal ovenfor beslutninger som blir tatt uten din involvering, og som du får ansvar for å implementere?

- Hvordan håndterer du situasjoner der du er uenig med beslutninger som er tatt av toppledelsen?

6. Hvordan håndterer du frustrerte ansatte, som reagerer negativt på endringer som du som leder må iverksette?

- Hva prater du med dem om?

- Hvordan takler du at ansatte kan rette misnøye mot deg som leder selv om det ikke er deg som har besluttet det? Kan du utdype? Hvordan håndterer du det?