

MASTEROPPGAVE

Ledere i krysspress

*En kvalitativ studie om hvilke mestringsstrategier
førstelinjeledere bruker i krysspress.*

Linda Syversen

Dato 15.11.2022

Masterstudium i organisasjon og ledelse

Fakultet for helse, velferd og ledelse

Forord

Disse fire årene med studier har vært en utrolig lærerik og spennende reise. Det har til tider vært tøft å kombinere familieliv, ny lederstilling og koronapandemien samtidig som fokuset burde vært på å studere. Jeg har tilegnet meg mye nyttig og anvendbar kunnskap som jeg kommer til å ta med meg videre i arbeidslivet.

Jeg ønsker å takke min veileder Sol Skinnarland som aldri mistet troen på at jeg skulle gjennomføre og som støttet meg når jeg følte at jeg hadde «styggene på ryggen».

Takk til mine medstudenter for alle gode diskusjoner og støtte.

Ikke minst takk til alle informantene som stilte opp til intervju. Jeg er ydmyk og veldig takknemlig for at jeg fikk høre deres historier. I en travel hverdag stilte dere opp, dere er superhelter.

*Working 9 to 5, what a way to make a living
Barely getting by it is all taking and no giving
They just use your mind, and they never give you credit
It is enough to drive you crazy if you let it. **Dolly Parton***

Linda Syversen

Fredrikstad, 15.11.2022

Sammendrag

Hensikten med studien har vært å se nærmere på hvilke mestringsstrategier førstelinjeledere bruker i en krevende arbeidshverdag bestående av ulike krysspress. Undersøkelsen gjøres i form av en kvalitativ studie, hvor syv førstelinjeledere intervjues om hvordan arbeidshverdagen er og oppleves i hjemmesykepleien. Førstelinjelederne har ansvaret for faget, ansatte og økonomien på sine team.

Formålet er å få et innblikk i hvilke faktorer som skaper de ulike krysspressene og hvilke mestringsstrategier som førstelinjelederne bruker.

De beskriver sine arbeidshverdager med at de har det *totale ansvaret*, opplever mange *forventinger*, de skal være *tilgjengelige* og de skal være *lojale*. Selv om førstelinjelederne beskriver lange og hektiste arbeidshverdager, vil de sine ansatte vel og de er lojale mot arbeidsgiverne. De betyr mye for sine virksomheter.

Funnene i studien tyder på at krysspressene *jobb-jobb*, *jobb-jeg* og *jobb-hjem* har både negative og positive konsekvenser for førstelinjeledere. De bruker mestringsstrategiene *sosial støtte*, *autonomi*, *tilhørighet*, *erfaringsbasert kompetanse* og *jobbengasjement* både som delvis bevisste og bevisste handlinger i krysspress. Ved å ha en del års erfaring har førstelinjelederne fått god erfaring med å mestre krysspressene. De blir værende i sine stillinger på grunn av varierende arbeidsoppgaver, følelsen av å være til nytte for sine ansatte og mening i å utgjøre en forskjell.

Innhold

1	Tema, problemstilling og forskningsspørsmål	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema	1
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.3	Hjemmebaserte helsetjenester	4
1.4	Avgrensing	5
1.5	Oppgavens oppbygging	6
2	Teoretisk rammeverk	6
2.1	Ledelse	6
2.1.1	Bakkebyråkrat	7
2.1.2	Handlingsrom og skjønn	8
2.1.3	Førstelinjeleders rolle og lederansvar	9
2.2	Krysspress	11
2.2.1	Jobb-jobb krysspress	13
2.2.2	Jobb-jeg krysspress	14
2.2.3	Jobb-hjem krysspress	14
2.2.4	Lederroller i krysspress	14
2.3	Mestring	16
2.3.1	Mestringsevne	17
2.3.2	Mestringsforventning	17
2.3.3	Omgivelsenes betydning	17
2.3.4	Arbeidsmiljøets betydning	18
2.4	Mestringsstrategier	18
2.4.1	Betydning av autonomi for mestring	19
2.4.2	Betydning av sosial støtte for mestring	20
2.4.3	Betydning av tilhørighet for mestring	21
2.4.4	Betydning av erfaringsbasert kompetanse for mestring	21
2.4.5	Betydning av jobbengasjement for mestring	22
2.5	Oppsummering av teoretisk rammeverk	22
3	Metode	23
3.1	Kvalitativ design	23
3.2	Hvorfor og hvordan intervju?	23
3.3	Utvalg og rekruttering	24
3.4	Intervju	25
3.5	Transkribering	27

3.6	Analyseprosessen	27
3.7	Etikk og refleksjon over egen rolle	30
4	Presentasjon og analyse av funn	31
4.1	Hvordan beskriver førstelinjeledere sin arbeidshverdag	33
4.1.1	Det totale ansvaret	34
4.1.2	Forventninger	36
4.1.3	Tilgjengelighet	39
4.1.4	Lojalitet	41
4.1.5	Oppsummering av arbeidshverdagen	42
4.2	Hvordan beskriver førstelinjeledere ulike krysspress de møter?	43
4.2.1	Jobb – Jobb	44
4.2.2	Jobb-jeg	46
4.2.3	Jobb-hjem	47
4.2.4	Oppsummering	50
4.3	Hvordan beskriver førstelinjeledere at de mestrer en situasjon i krysspress?	51
4.3.1	Sosial støtte som mestringsstrategi	52
4.3.2	Autonomi som mestringsstrategi	54
4.3.3	Tilhørighet som mestringsstrategi	55
4.3.4	Erfaringsbasert kompetanse som en mestringsstrategi	57
4.3.5	Jobbengasjement som en mestringsstrategi	59
4.3.6	Oppsummering	61
4.4	Oppsummering av kapittel fire	62
5	Drøfting	63
5.1	Er førstelinjeledere bakkebyråkrater?	64
5.1.1	Fellestrekk eller kjennetegn hos førstelinjelederne	66
5.2	En førstelinjeleders arbeidshverdag	67
5.3	Bruk av mestringsstrategier er en nødvendighet.	69
5.3.1	Mestringsstrategier som en verktøykasse	69
5.3.2	Sosial støtte	69
5.3.3	Autonomi	70
5.3.4	Tilhørighet	71
5.3.5	Erfaringsbasert kompetanse	72
5.3.6	Jobbengasjement	73
5.3.7	Hva er så mestringsstrategi og er det en bevisst handling fra førstelinjelederne?	73

5.4	Så, hva sier mitt datamateriale om førstelinjelederne?	75
6	Avslutning og konklusjon	76
6.1	Svakheter ved undersøkelsen	78
6.2	Tanker rundt egen forskning	79
	Litteraturliste	80
	Vedlegg	83
	Vedlegg nr. 1 Intervjuguide	83
	Vedlegg nr. 2 Informasjonsskriv	84
	Vedlegg nr. 3 – Godkjenning hos NSD	87

Figuroversikt

Figur 1.1	Lederes krysspress-situasjon (Stieng, 1990, s. 10)	2
Figur 1.2	Oppgavens oppbygging	7
Figur 2.1	Min lederrolle (Helse og omsorgsdepartementet 2019)	12
Figur 2.2	The cross of relationship (Morris, 1975 sitert i Marshall & Cooper 1979)	13
Figur 2.3	Hvor førstelinjeledere i hjemmesykepleien er plassert (min modell)	14
Figur 2.4	Sammenheng mellom ledertyper og lederoppgaver (Stieng, 1990, s. 12)	16
Figur 4.1	Mestringsmodell	33
Figur 4.2	Mestringsmodell - Arbeidshverdagen	33
Figur 4.3	Arbeidshverdagen – Det totale ansvaret	34
Figur 4.4	Arbeidshverdagen – Forventninger	37
Figur 4.5	Arbeidshverdagen – Tilgjengelighet	40
Figur 4.6	Arbeidshverdagen – Lojalitet	42
Figur 4.7	Arbeidshverdagen – Oppsummering	44
Figur 4.8	Mestringsmodell – Krysspress	45
Figur 4.9	Krysspress jobb-jobb	46
Figur 4.10	Krysspress jobb-jeg	47
Figur 4.11	Krysspress jobb-hjem	49
Figur 4.12	Krysspress - Oppsummering	52
Figur 4.13	Mestringsmodell – Mestringsstrategier	53
Figur 4.14	Mestringsstrategier - Sosial støtte	54
Figur 4.15	Mestringsstrategier – Autonomi	56
Figur 4.16	Mestringsstrategier – Tilhørighet	57
Figur 4.17	Mestringsstrategier – Erfaringsbasert kompetanse	59

Figur 4.18 Mestringsstrategier – Jobbengasjement	61
Figur 4.19 Mestringsstrategier – Oppsummering	63
Figur 4.20 Mestringsmodell	64
Figur 5.1 Hvor førstelinjeledere i hjemmesykepleien er plassert (min egen modell)	67
Figur 6.1 Mestringsmodell	79
Tabelloversikt	
Tabell 3.1 Funn	29
Tabell 3.2 Kodeoversikt	29
Tabell 3.3 Kategorisering	30

1 Tema, problemstilling og forskningsspørsmål

“Hvis ting bare blir innført og du føler at det du sier er null verdt. Det gjør noe med en. Da blir en jo litt frustrert, oppgitt og lei, men så rister en jo det av seg og går videre allikevel.”

Dette er et sitat fra en av mine informanter. I mange år har jeg ønsket å vite mer om hva det er som gjør at førstelinjelederne i kommunale helse- og velferdsvirksomheter blir i sine jobber til tross for store og komplekse arbeidsoppgaver. Da jeg fikk mulighet til å begynne på en master i organisasjon og ledelse, ble målet mitt å forske på dette temaet. I tillegg ønsket jeg å få kunnskap om hva slags mestringsstrategier førstelinjeledere bruker eller trenger for å stå i en så krevende jobb med ulike krysspress. Årsaken til at jeg ønsket å forske hjemmesykepleien, er at jeg håper det kan være et bidrag til diskusjoner om ledelsesorganiseringer i egen organisasjon.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det hadde vært fristende å skrive en oppgave om stressmestring fordi det er forsket mye på ledelse og stressmestring. Et raskt søk på Google scholar viser over 20 000 treff på stress og mestring. Samdal et al. (2007) har skrevet *Stress og mestring*, Bech et al. (2002) har gjort en stor undersøkelse bland ledere i Danmark om stress, årsaker, utbredelse og konsekvenser, her kunne jeg listet opp mange flere forskningsstudier. Jeg tror selve jobben hadde blitt litt enklere, men da hadde jeg ikke funnet ut av hvilke mestringsstrategier som ledere bruker som verktøy i en jobb med både kvalitative og kvantitative høye krav, noe som jeg lenge har ønsket.

Ved at ledere bruker mestringsstrategier så er stressnivået lavt (Lazarus, 1999, s. 102; Bech et al., 2002). Jeg bygger studiet på forskning og tar dermed utgangspunkt i at ledere bruker mestringsstrategier som en del av arbeidshverdagen. Altså hvordan de greier å finne måter å håndtere lederjobben på (Lazarus, 2006, s. 105). Det er ikke slik at ledere automatisk blir stresset fordi de har mye å gjøre. Dette kan sammenlignes med at en maratonløper eller skiutøver må forte seg og er presset på tid uten at de føler seg stresset av den grunn (Bjurquist, 2016, s. 15). Selv om jeg

forsker på mestringsstrategier før arbeidsoppgavene oppleves som overbelastning eller stress, er det naturlig å komme inn på teorier om stressmestring og stresshåndtering. Det at jeg velger å ikke forske på stress utgjør en faktisk avgrensing av oppgaven min. Disse teoriene inneholder mange elementer som blir viktige i min forskning. Vi har i dag en tendens til å benytte ordet stress uten å skille mellom det å være stresset og at man egentlig bare er presset på tid (Bjurquist, 2016, s. 16).

Det en leder oppfatter som overbelastning og stress, vil en annen oppfatte som en normaltilstand som ikke utløser spesielle reaksjoner (Haaland & Dale, 2014, s. 106; Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 306). Stress trenger dermed ikke føre til belastning dersom individet klarer å håndtere den økte belastningen som oppstår. Individet erfarer da mestring og positiv utvikling (Samdal et al., 2007).

Gjennom mange år som leder har jeg hatt mange lederkolleger hvor de fleste har fortalt om høyt arbeidspress, lite handlingsrom og følelsen av å gå helt tom. Til tross for dette har det vært få som har sluttet av den årsaken. Det samsvarer med funn i AFFs lederundersøkelsen fra 1997. Der svarer 72% av norske ledere at de er rimelig tilfredse med situasjonen og at det er verdt innsatsen (Colbjørnsen et al., 2001).

Som leder har du en jobb som gir store muligheter for å påvirke, med innflytelse, synliggjøring, status og belønning (Colbjørnsen et al., 2001, s. 10). Samtidig så er det forskjellige forventninger og krav til hvordan en leder skal oppføre seg (Stieng, 1990, s. 10). Stieng (1990) skriver at en mellomleder typisk vil befinne seg i en slik krysspress-situasjon med motstridende forventninger fra over- og underordnede.

Figur 1.1 Lederes krysspress-situasjon (Stieng, 1990, s. 10)

I figur 1.1 beskriver Stieng (1990) en leder som mellomleder. Jeg kommer til å bruke førstelinjeleder som betegnelse for leder i denne studien. Alle mine informanter er førstelinjeledere. En førstelinjeleder har en leder over seg og ansatte

under seg, altså det samme ledernivået som Stieng (1990) beskriver. Utdyper dette mer i teori kapittelet.

I sin artikkel skriver Knudsen, Gunnarsdóttir & Karlsen (2014) at ledere står i ulike krysspress. De beskriver tre typer krysspress; jobb-jobb, jobb-jeg og jobb-hjem. Disse er med på å definere samlede forventninger til lederposisjoner og at det kan forstås som en vedvarende tilstand (Knudsen et al., 2014). Disse utgjør viktige trekk ved det moderne arbeidsliv, og særlig ved det å være leder. Den som innehar en lederposisjon, må typisk håndtere jobb-jobb konflikt, tilpasse seg jobb-hjem konflikten og leve med mulig jobb-jeg konflikt (Knudsen et al., 2014). I kapittel 2.2 blir de ulike krysspressene utdypet mer.

Som jeg skrev innledningsvis så håper jeg at denne studien kan bidra til å belyse en førstelinjeleders arbeidshverdag og hvordan de mestrer en arbeidshverdag med ulike krysspress. Jeg håper også å få i gang diskusjon i egen organisasjon for å få en økt forståelse på den komplekse arbeidshverdagen, noe jeg ser på som en utfordring for førstelinjeledere å håndtere.

Jeg mener det mangler en samlet forskning på hvordan førstelinjeledere i hjemmesykepleien mestrer en kompleks arbeidshverdag med ulike krysspress. Det finnes mye forskning på de ulike elementene, men ikke så mye om førstelinjelederens egne opplevelser.

Min studie tar derfor utgangspunkt i teori, tidligere forskning og empiri koblet opp mot en førstelinjeleders arbeidshverdag, ulike krysspress og bruk av mestringsstrategier. Målet er å få økt kunnskap om hvilke mestringsstrategier førstelinjeledere bruker i en hektisk arbeidshverdag samtidig som de må håndtere ulike krysspress. En studie fra Canada viser at ledere bruker mestringsstrategier for å stå i krysspress. Denne studien viser også at de bruker ulike strategier i ulike krysspress (Udod et al., 2016). Dette mener jeg kan bidra til at vi kan forstå den komplekse arbeidshverdagen bedre, og at det kan være nyttig kunnskap om opplæring i mestringsstrategier, samt forberede førstelinjeledere på de kommer til å oppleve ulike krysspress.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

“Hvordan preger ulike former for krysspress en førstelinjeleders arbeidshverdag og hvilke mestringsstrategier bruker de i så fall i egen praksis?”

Forskningsspørsmål:

Hvordan beskriver førstelinjeledere sin arbeidshverdag som ledere?

Hvordan beskriver førstelinjeledere ulike krysspress de møter?

Hvordan beskriver førstelinjeledere at de mestrer en situasjon i krysspress?

1.3 Hjemmebaserte helsetjenester

For å forske på førstelinjeledere i hjemmesykepleien må vi vite noe om hva hjemmebaserte helsetjenester er og hvilket lovverk som gjelder. Lover og forskrifter definerer rammene som kommunehelsetjenestene skal drives innenfor. Hjemmebaserte helsetjenester inngår som en del av kommunenes lovpålagte helse og sosialtilbud. Det er kommunens plikt å yte nødvendig helsehjelp. Rett til hjemmesykepleie som kommunal helsetjeneste ble lovfestet ved Lov om helsetjenester i kommunen i 1982 (Kassah, Tingvoll & Kassah, 2014, s. 20). Enhver som bor eller midlertidig oppholder seg i en kommune har rett til vederlagsfri nødvendige helsetjeneste i hjemmet, samt praktisk og personlig hjelp, til mennesker som på grunn av sykdom, funksjonshemning, alder eller andre årsaker er helt ute av stand til å klare dagliglivets gjøremål (Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester).

Siden enhver som oppholder seg eller bor i en kommune har rett til nødvendig helsehjelp i hjemmet kan ikke hjemmesykepleien ha noen begrensninger i antall som får hjelp. Før samhandlingsreformen ble innført i 2012 var hovedtyngden eldre mennesker.

Samhandlingsreformen kom med økte krav til tjenester i kommunen. Den sier at tjenestemottakere skal ha rett hjelp på rett sted til rett tid. Det er dagens og fremtidens helse- og omsorgsutfordringer som står i fokus. Samhandlingsreformen er sett ut fra samfunnsøkonomi og pasientperspektivet. Det vil bli flere eldre og flere med sammensatte sykdomstilstander (St.meld.nr. 47 2008-2009).

Etter samhandlingsreformen ble det kortere liggetid på sykehusene og det ble overført oppgaver og ansvar fra spesialisthelsetjenesten til kommunehelsetjenesten. Hensikten var å flytte fokus over til forebygging fremfor behandling, samt at pasientene skulle få rett behandling på rett sted til rett tid (St.meld.nr. 47 2008-2009).

Jeg har valgt å kalle tjenestestedet for hjemmesykepleien, men det har ulike betegnelser i artikler, forskning og lovverk: Hjemmebaserte tjenester, åpen omsorg og hjemmetjenesten. Felles for alle er at de yter tjenester etter Helse- og omsorgstjenesteloven § 3-2 punkt 6 a og b: Dette er betegnet som helsetjenester i hjemmet og personlig assistanse.

1.4 Avgrensing

Forskning på ledere og ledelse er kompleks, derfor er oppgaven avgrenset av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi bestemmer oss derfor at det noe vi velger å ikke se på (Jacobsen, 2013, s. 68). En slik avgrensning er ifølge Jacobsen (2013) nødvendig for i det hele tatt å foreta en empirisk undersøkelse. og at

Fagfeltet ledelse og ledere er svært omfattende temaer, som kan utforskes fra flere vinkler og med ulike perspektiver. Jeg har vært inne på tanken å forske på ledere som valgte å slutte i jobben sin kontra de som velger å bli og hva forskjellene eventuelt var, men det hadde vært en altfor stor oppgave. For meg har derfor en avgrensning vært hensiktsmessig.

Jeg ser det som svært interessant å forske på ledernivå siden jeg selv er leder på mellomledernivå. På bakgrunn av oppgavens omfang var jeg nødt til å avgrense til å forske på hjemmesykepleie og kommunale førstelinjeledere sett fra et lederperspektiv. Jeg tar ikke med effekter og konsekvenser, av krysspress, som stress og utbrenthet.

1.5 Oppgavens oppbygging

Figur 1.2 oppgavens oppbygging

Som figur 1.2 viser så er oppgaven delt inn i seks kapitler. I kapittel 1- innledningen, redegjør jeg for bakgrunnen for valg av tema og en presentasjon av problemstillingen samt forskningsspørsmålene. I tillegg tegner jeg et bilde av hjemmesykepleien i et tidsperspektiv, og om nasjonale føringer som en førstelinjeleder i kommunale omsorgstjenester må følge. I kapittel 2 blir relevant teori og forskning presentert. Kapittel 3 redegjør jeg for valg av metode.

Kapittel 4 presenteres sentrale og viktige funn. Kapittel 5 inneholder drøfting av funn opp mot relevant teori. Det hele avsluttes i kapittel 6 hvor studien min blir oppsummert. Problemstillingen blir besvart samt at jeg kommer med betraktninger på min egen forskning.

2 Teoretisk rammeverk

Teori om bakkebyråkrati, ledelse, krysspress, mestring og mestringsstrategier har gitt meg en økt forståelse for en førstelinjeleders arbeidshverdag, ulike krysspress de opplever og hvordan de bruker mestringsstrategier. Teori er et konsistent og velbegrunnet sett av antakelser som kan brukes til å forutsi eller forklare et fenomen eller sammenhenger mellom fenomener (Malterud, 2018, s. 17).

2.1 Ledelse

De fleste definisjoner av ledelse reflekterer at begrepet innebærer en intensjonell prosess som utøves av en person for å styre aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon (Yukl 2012 sitert i Bush, 2014, s. 37). Teori om ledelse vil derfor gi en forståelse for hvilke krav og forventinger en førstelinjeleder opplever samt en

oversikt over ulike arbeidsoppgaver de har gjennom en arbeidshverdag. Det vil også gi innblikk i hvordan og hvorfor førstelinjeledere opplever situasjoner med motstridende krav og dermed opplever at de står i krysspress.

Ledelse er noe du kan ha, noe du kan være en del av, eller noe du kan utøve (Hope, 2017, s. 40). På engelsk knyttes to ulike begreper til det vi på norsk forstår med ledelse: *leadership*, som er det relasjonsorienterte begrepet og *management*, som handler om styring, måling og kontroll (Hope, 2017, s. 43). Ledelse handler ikke bare om styring og kontroll, men også om å kunne leve med usikkerhet og målkonflikter. Ledere skal befatte seg med de vanskeligste og uløste spørsmålene i organisasjonen (Øgar & Hovland, 2004, s. 61). De største ledelsesutfordringene i offentlig sektor er å sette opp tempoet ganske betydelig for strategisk og operativ fornyelse, å la alle ta et medansvar for innovasjon hver eneste dag, samt skape et engasjerende arbeidsklima som inspirerer medarbeidere til å yte sitt beste (Vanebo, 2017, s. 25).

2.1.1 Bakkebyråkrat

I 1980 presenterte Michael Lipsky sin teori om *street-level bureaucracy* som på norsk kalles bakkebyråkrati. Her presenterte han dilemmaer for de som jobber i offentlig tjenesteyting. Jeg tar utgangspunkt i hans jubileumsutgave som kom ut i 2010. Lipsky (2010) viser i hovedsak til skoleansatte, sosialtjenesten og medarbeidere i politiet, men sier også at teorien gjelder for andre offentlige ansatte.

Lipsky (2010) bruker betegnelsen bakkebyråkrater for å vise at de befinner seg i en mellomposisjon mellom politikere og befolkningen. Bakkebyråkratene er ansatte som står i direkte kontakt med tjenestebrukerne og samhandler med dem på «bakkeplan». Bakkebyråkratene blir viktige aktører i implementeringen av politikken, og gjennom fortolkninger av regler og forordninger og prioritering av ressurser får de en innflytelse som går utover deres formelle posisjon. De blir politikkprodusenter like mye som utøvere av den vedtatte politikken (Meyers & Vorsanger, 2007).

Bakkebyråkratenes hverdag preges av at de kontinuerlig foretar skjønnsmessige modifikasjoner av mål og direktiver som kommer ovenfra. Høy etterspørsel, usikre arbeidsmetoder og knappe ressurser gjør det umulig å realisere idealene for tjenesten fullt ut (Vabø & Vabo, 2014, s. 30). Bakkebyråkrater må stadig foreta

skjønnsmessige vurderinger som ikke lever opp til de politiske idealene bak tjenesten. De blir derfor utsatt for kritikk og krav om å synliggjøre og demonstrere sin ansvarlighet (Vabø & Vabo, 2014, s. 30).

Bakkebyråkratene befinner seg i et landskap preget av en rekke utfordringer. De er stadig i krysspreset mellom profesjonsidealene og de begrensningene den kommunale arbeidshverdagen byr på. I dette konfliktfeltet strekker de seg langt for å kompensere for systemets begrensninger. Samtidig foregår det over tid en prosess der bakkebyråkratene tilpasser seg og rasjonaliserer arbeidet sitt i samsvar med de gitte rammene (Damsgaard & Eide, 2012).

2.1.2 Handlingsrom og skjønn

Det å være leder innebærer at du må forholde deg til flere aktører. Disse aktørene er pasienter, ansatte, tillitsvalgte, kommuneledelsen og statlige føringer. For at en leder skal utføre arbeidet må handlingsrom og ansvar overlappe hverandre. De må ha myndighet til å påvirke det de har ansvaret for. Myndighet handler om hvilke beslutningsmuligheter det ligger til stillingen (Colbjørnsen, 2015).

En leders handlingsrom består av alle beslutninger som leder har myndighet og autoritet til å treffe og gjennomføre. Handlingsrommet avgjør om de kan leve opp til ansvaret som følger med å være leder (Colbjørnsen, 2015). Et begrenset handlingsrom kan medføre krysspress i form av at de møter motstand når de vil forandre på ting eller at de ikke levere tjenester (Colbjørnsen, 2015), men samtidig kan handlingsrommet være mer tilgjengelig når situasjonen er tvetydig (Strand, 2007, s. 398). Premisser fra ulike handlingsfelt, for eksempel ulike fag, politikk og administrasjon, kan kombineres kreativt av den som har variert innsikt (Strand, 2007, s. 398).

Lipsky (2010) sier at ledere, ut fra sitt profesjonelle skjønn, arbeider for å gi pasientene et godt tilbud. Han sier at det å utøve skjønn er en kritisk dimensjon fordi det kan være vanskelig å respondere ordentlig på hvert individuelle tilfelle (Lipsky, 2010, ss. 8-9). Ledere er i besittelse av makt og kontroll og kan samtidig føle seg fratatt makt og underlagt kontroll. I praksis er det de som utformer velferden. Slik kan man si at de har både makt og kontroll i møte med tjenestemottakerne (Damsgaard & Eide, 2012).

Aaland & Askeland (2019) sier at de fleste lovbestemmelser åpner for skjønn, og dette innebærer at det er både relevant og nødvendig å foreta faglige og etiske vurderinger, eventuelt kombinert med vurderinger av hva som er hensiktsmessig å gjøre også ut fra andre hensyn (Aaland & Askeland, 2019, s. 191). Noen ganger må en leder ta i bruk skjønn hvis en situasjon er tvetydig. En leders kunnskap er basert på praksis og erfaring, noe som er helt nødvendig for å kunne utøve skjønn i arbeidet. Skjønn ses som en uomgjengelig side ved en type praksis som anvender generell kunnskap, nedfelt i handlingsregler, på enkelttilfeller (Molander & Terum, 2008, s. 179). Generell kunnskap omhandler profesjonen sykepleier. Handlingsreglene omhandler hva lederne må forholde seg til av blant annet lovverk, generelle regler og yrkesetikk.

2.1.3 Førstelinjeleders rolle og lederansvar

I empirien finnes flere forskningsartikler og faglitteratur som beskriver den komplekse og store jobben til en førstelinjeleder. Blant annet Rasmussen sier at det å være leder i kommunal sektor er en heldøgns jobb hvor man ikke kontrollerer mengden arbeid. De greier ikke å holde budsjett og føler seg overkjørt av rådmann. Lederne blir sittende alene igjen med bekymring over kvaliteten på pleie- og omsorgstjenestene (Rasmusen, 2021). Forskning viser at arbeidet til ledere i stor grad består av en rekke rutinemessige oppgaver i form av møter, informasjon som regelmessig krever oppmerksomhet og må formidles til andre, relasjoner med aktører i omgivelsene som må følges opp, mange ritualer og seremonier som ledere må utføre, og forventninger til at man stiller opp og er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 424). Som leder i en politisk styrt organisasjon innebærer det at du har ansvar og forpliktelser, og muligheter til å påvirke og nå mål sammen med andre (KS 2018).

Jeg tar utgangspunkt i at en førstelinjeleder har ansvaret for fag, folk og penger og har en eller flere ledere over seg. Dette ser vi i Gjøsæter & Kyviks (2018) definisjon på førstelinjer. Førstelinjeledere er en undergruppe av mellomledere, ledere på det laveste mellomledernivået. Som førstelinjeleder rapporterer en til en høyere mellomleder eller til toppleder dersom det ikke er flere nivåer av mellomledere. Samtidig har en førstelinjeleder personalansvar for det store flertall av medarbeidere i en organisasjon. Som leder innenfor produksjonskjernen har en

dessuten jevnlig kontakt med kunder og brukere samtidig som en i mange virksomheter også vil være avhengig av eksterne og interne leverandører i produksjonsprosessene. Daglige oppgaver må ofte utføres innenfor knappe tidsfrister samtidig som en holder seg innenfor satte budsjetttrammer. Å agere som kapabel førstelinjeleder krever derfor at en evner å balansere ulike utfordringer og å forholde seg til forskjellige interne og eksterne interessenter (Gjøsæter & Kyvik, 2018).

En god leder må kunne balansere mellom ulike hensyn som drift og utvikling, styring og ledelse samt samspill med omgivelsene i kontinuerlig endring og omstilling. Ledere skal være oppgaveorientert, endringsorientert og relasjonsorientert (KS læring 2018). Ledere opplever ofte høyt arbeidspress med forventninger om å ivareta både ansattes behov og virksomhetens krav til produktivitet og fortjeneste (Nafstad et al., 2015). Ledere skal ta konsekvenser av det medarbeiderne gjør. De må bære ansvaret og ta konsekvensene uansett (Haaland & Dale, 2014, s. 101). En leder inngår i organisasjonens styringsstruktur og står ansvarlig ikke bare for sine egne beslutninger, men også beslutninger som fattes ellers i ledelseshierarkiet. Som en del av dette blir de satt til å forhandle og iverksette beslutninger og gjennomføre endringer som kan ha store negative konsekvenser for avdelingen (Haaland & Dale, 2014, s. 36).

De fleste artikler, rapporter og lignende som jeg har brukt i denne oppgaven beskriver arbeidsoppgaver, forventinger og krav til ledere omtrent på samme måte.

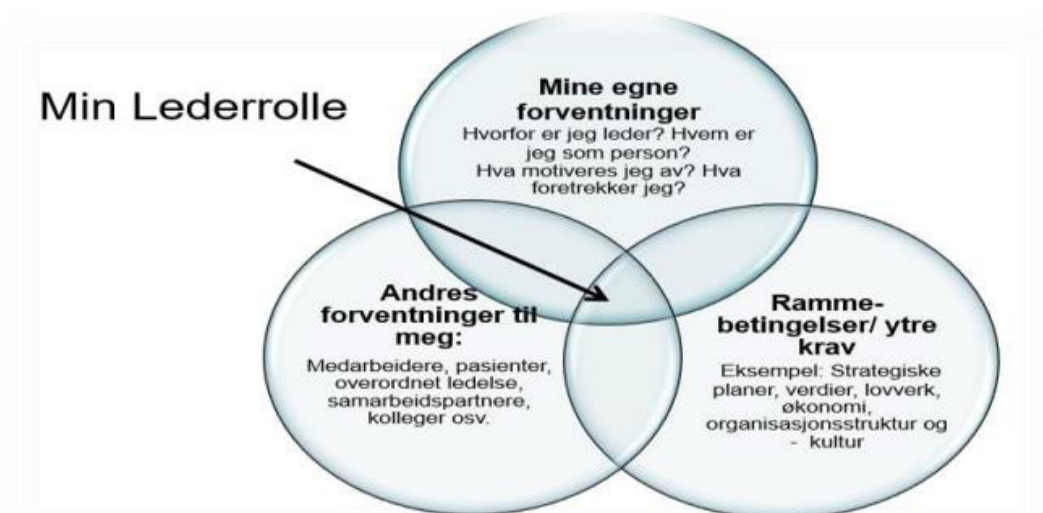
NOU (1997) beskriver lederrollen som:

- *Administrasjon* handler om å utføre og føre tilsyn med oppgaver som skal utføres i henhold til de lover, regler og instruksjoner som er knyttet opp til en stilling.
- *Ledelse* handler om å sette mål for virksomheten, samt å identifisere og beslutte de viktigste strategiene for å få gjennomført målene.
- *Lederskap* handler om å utvikle visjoner for virksomheten som sikrer forankring av strategier og fellesskap om målene for virksomheten.

Disse tre aktivitetene vil i praksis inngå i enhver lederstilling. Det er forventet at en leder utøver lederskap, leder virksomheten og administrerer de rutiner som man skal følge. Den innbyrdes vektleggingen av disse må variere med den

ledelsesfunksjon man skal ivareta, størrelsen på virksomheten, personellet sammensetning mv. (NOU, 1997, s. 124).

Rapporten *førstelinjeledere i norske sykehus – en kunnskapsoppsummering* deles rollen inn i tre kategorier. 1. mine egne forventninger, 2. andres forventninger til meg, 3. rammebetingelser/ytre krav. Jo tydeligere overlapp det er mellom sirklene jo større handlingsrom vil lederen oppleve å ha. Hvis overlappen blir mindre sier rapporten at det kan oppstå konflikter eller krysspress (Agenda Kaupang, 2019, s. 8).

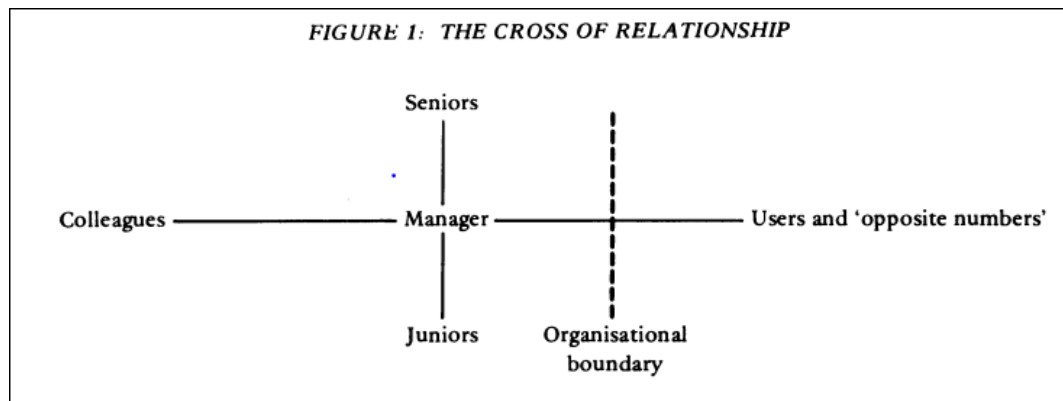


Figur 2.1 Min lederrolle (Agenda Kaupang, 2019, s. 8)

2.2 Krysspress

Teori om krysspress bidrar til å få en innsikt i hva slags komplekse arbeidssituasjoner førstelinjeledere opplever og må håndtere i sin arbeidshverdag. Det bidrar også til å få en økt forståelse for hvor i hierarkiet førstelinjelederne er plassert og hvem de får motstridende forventninger fra.

Morris lagde i 1975 sin modell "cross of relationships". I denne modellen viser han hvordan mellomledere er plassert i en virksomhet. Han forklarer hvordan ledere må bruke korsets fire armer for å gjøre jobben sin når lederen står i midten mellom toppledelsen, ansatte, kunder og førstelinjeledere. Det må være en balanse mellom disse fire armene for å håndtere det rasjonelle stresset i stillingene, samtidig som de skal prestere godt i jobbene sine. (Morris (1975) sitert i Marshall & Cooper, 1979).



Figur 2.2 The Cross of relationship (Morris (1975) sitert i Marshall & Cooper 1979)

Selv om Morris skriver om mellomledere, kan denne overføres til førstelinjeledere. Jeg har laget min egen modell ut fra norske forhold og hvor førstelinjeledere i hjemmesykepleien er plassert.



Figur 2.3 Hvor førstelinjeledere i hjemmesykepleien er plassert (min tolkning)

Jeg har valgt å bruke «The Cross of Relationships» for å vise krysspresset til en førstelinjeleder. De befinner seg i midt i krysset og med krav fra alle kanter (Knudsen, 2014).

Krysspress er definert som den situasjonen som oppstår når en person skal ta en beslutning i en sak, men er preget av motiver og ønsker som ikke lar seg forene (Det norske leksikon, dnl.no). Eller når flere sender motstridende forventninger mot en person (Stieng, 1990, s. 11).

På hjemmesiden til Norsk sykepleier forbund skrives det at førstelinjeledere alltid står i et krysspress, krisetid eller ikke. De måles ofte på sine administrative,

økonomiske og driftsmessige resultater. Key Performance Indicators (KPI) omhandler eksempelvis budsjett, sykefraværstatistikk, overtidsbruk, vikarinnleie og om aktivitetsmålene nås, altså om målet til inntjening oppnås. Det eksisterer absolutt kvalitetsmål, men flere ledere beskriver at økonomiske mål i for mange sammenhenger trumfer kvalitetsmål. Krysspress oppstår fra ulike tankesett, forståelse og vekting av «virkelighet» (NSF.no).

Ledere opplever stadig krav fra brukerne av velferdsgodene og kravet om effektivisering fra statlig hold (Lipsky, 1980, ss. 4 & 40), denne balansegangen krever en stor grad av skjønnsutøvelse fra bakkebyråkratene. Dette kan medføre at ledere kommer i krysspress.

I forskningen til Knudsen et al., (2014) har de funnet ut at individer i lederstillinger kan være særlig utsatt for krysspress. Stort ansvar og harde karriereløp betyr spesielle utfordringer, der krav kommer fra mange kanter. De kaller disse jobb-jobb, jobb-hjem og jobb-jeg krysspress. Disse kjennetegnes ved motstridende krav til selve lederjobben, rivning mellom lederansvaret og andre krevende posisjoner, og jobbkrav som strider mot personlig overbevisning og moral. Krysspress kan for eksempel oppleves når den enkelte leder opplever at ulike interessegrupper innen samme enhet eller organisasjon har ulike ønsker eller mål (Knudsen et al., 2014).

2.2.1 Jobb-jobb krysspress

Jobb-jobb krysspress kan oppstå når krav ikke fører med seg økonomiske ressurser, og man må ta av sin ordinære ramme og det går ut over andre ting, oppgaver eller ansatte (Bøe et al., 2020). Hvis man må holde økonomien selv om det finnes en dyrere og bedre behandling til en pasient, oppstår det et krysspress mellom det økonomiske og det medisinsk forsvarlige (Grimmen, 2001). Ledere som må innføre noe som føles unødvendig for ansatte blir utsatt for motstridende krav (Bech et al., 2002). Det samme skjer hvis et interesseorgan eller andre virksomheter har forventninger knyttet til drift, og denne går i motsatt retning av forventningene til ansatte. Da står lederen i midten (Knudsen et al., 2014).

Ledere vil oppleve et krysspress av motstridende interesser: medarbeiderne, lederkollegaer og sjefene som har ulike oppfatninger om hva som er fornuftig og riktig å gjøre (Haaland & Dale, 2014, s. 38).

2.2.2 Jobb-jeg krysspress

Jobb-jeg krysspress kan oppstå når ledere kommer i situasjoner der de må velge mellom uønskede eller dårlige alternativer (Haaland & Dale, 2014, s. 102). Det samme skjer når rollen som leder ikke samsvarer med leders etiske standard (Knudsen et al., 2014) eller at ytre krav kommer i konflikt med leders egne normer og moral (Bech et al., 2002). Det kan oppstå hvis arbeidsoppgaver knyttet til for eksempel HMS-arbeid, og som kan få strafferettslige følger hvis det ikke følges, og da går på bekostning av arbeidsoppgaver som lederne synes er viktigere (Bøe et al., 2020).

2.2.3 Jobb-hjem krysspress

Mange ledere ønsker både å være en dyktig sjef og en god forelder og ektefelle. Dette kan være vanskelig når lederjobben innebærer trykk i retning av stor arbeidsinnsats og krever tilgjengelighet det meste av døgnet (Knudsen et al., 2014).

Jobb-hjem krysspress kan oppstå hvis det er store jobbkrav og forventninger til leder som går ut over familielivet. Bøe mfl. sier at *styrerne tar med seg arbeidsoppgaver hjem. Jobber mye på fritiden* (Bøe et al., 2020). Krysspresset kan oppstå hvis atferd eller verdier i en rolle ikke er kompatibel med det som kreves i en annen rolle, for eksempel er en leder forventet å være ambisiøs, målrettet og oppgaveorientert i jobbsammenheng, mens samme atferd ikke skaper et positivt familieliv (Rønning et al., 2013, s. 130). Da kan lederne oppleve at det er vanskelig å finne tid til familie og fritid. Det er en ubalanse mellom privatliv og arbeidsliv (Bech et al., 2002).

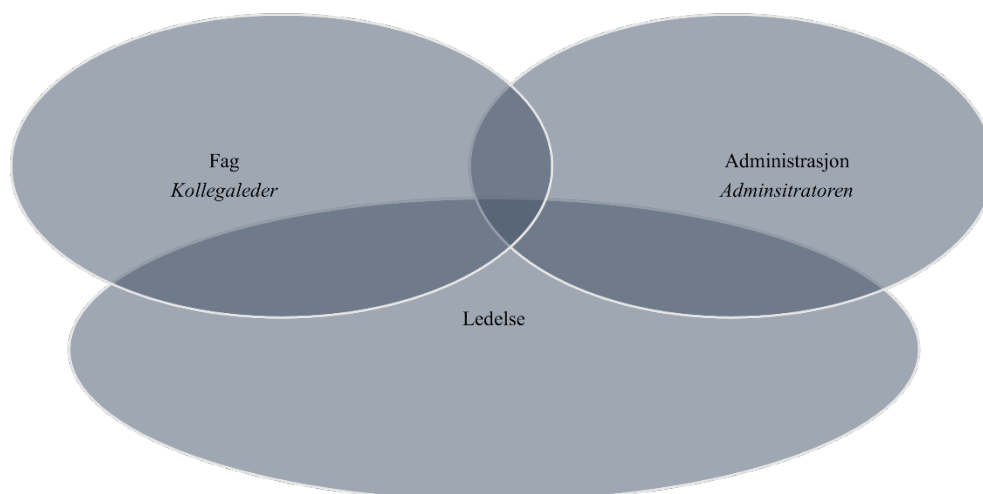
2.2.4 Lederroller i krysspress

Stieng (1990) sier at vi teoretisk sett kan skissere to hovedtyper av lederroller i krysspress: identifikasjon enten oppover eller nedover i virksomheten (Stieng, 1990, s. 12).

Kollegalederen. Vedkommende har en lav lederidentitet. Hun eller han identifiserer seg med kollegene sine og vil gjerne være «venn» i stedet for leder. Man vil ikke «styre over», men styre/lede «sammen med». Vedkommende vil også forsøke å oppfylle de antatte forventningene til de underordnede, det vil si at

det blir viktigere å høre på signalene som kommer og å representere disse oppover i hierarkiet (Stieng, 1990, s. 12).

Administratoren. Vedkommende har en høy lederidentitet i den forstand at han eller hun identifiserer seg oppover i systemet/hierarkiet (Stieng, 1990, s. 12).



Figur 2.4 Sammenheng mellom ledertyper og lederoppgaver (Stieng, 1990, s. 12)

Stieng 1990 antar at kollegaleder befinner seg mest i det venstre feltet og administratorleder befinner seg i det høyre. Hva slags ledelse man utøver, og hvilken rolle man «velger», er ikke bare personavhengig. Det kommer også an på andre forhold, kanskje først og fremst kulturen i organisasjonen. Det kan tenkes at motstridende krav i noen tilfeller kan dreie seg om motsetningen mellom rollen som kollegaleder og rollen som administrator (Stieng, 1990, s. 14).

Førstelinjeledere er satt til å lede samtidig som de ønsker å ha en god relasjon til ansatte. Som førstelinjeleder kan man ikke alltid innfri alle forventninger eller krav og kommer derfor lettere i krysspress. Hvordan de mestrer å stå i slike krysspress avhenger av den enkelte leder. (Stieng, 1990, s. 11).

Jeg har ved hjelp av teori om krysspress beskrevet hvilke krysspress førstelinjeledere kan oppleve i en kompleks arbeidshverdag med motstridene krav og forventinger til hvordan de skal utføre sin ledelse. I neste avsnitt vil jeg med hjelp av teori om mestring få et innblikk i hva mestring er og hvordan førstelinjeledere kan bli i stand til å håndtere sin komplekse arbeidshverdag.

2.3 Mestring

Mestring blir definert av Lazarus (1999) som hvordan man håndterer nye, store eller kanskje ubehagelige situasjoner. Det handler om utviklingen av våre evner til å kunne håndtere disse situasjonene. (Lazarus, 1999, ss. 101-105). Mestring innebærer å ta vare på seg selv for å bruke kreftene sine slik at man blir i stand til å yte, ikke bare på kort, men også på lang sikt (Svare & Klemsdal, 2011).

Mestring er en dynamisk prosess som beskriver hva vi gjør i spesielle situasjoner. Samdal et al., (2007) skriver at mestring trenger ikke bare være respons på høyt arbeidspress eller krysspress. Det kan også være resultat av erfaringer som en selv oppsøker for å utfordre seg selv og sin egen utvikling. Mestring handler også om å ha en positiv forventning til hvordan en vil håndtere en situasjon. Evne til mestring utvikles i løpet av hele livsløpet og er en viktig ressurs for mennesker til å håndtere situasjoner og til å søke utfordringer og utvikling (Samdal et al., 2007, s. 7), men dette skjer ikke uten anstrengelser og man må bruke betydelig tid på trening (Mangers & Wormnes, 2015, s. 29).

Som leder møter man en rekke situasjoner som krever mestring, som blant annet ukjente situasjoner, belastende situasjoner, kravsituasjoner og høyriskosituasjoner (Metner & Storgård, 2007). Mestring er ikke noe man bare kan lese seg til. Det handler om å øve (Svare & Klemsdal, 2011). Informantene i min studie har over fem års erfaring som førstelinjeledere og skal da ha utviklet en fleksibilitet og kreativitet i møtet med ulike typer utfordringer (Svare & Klemsdal, 2011). Ifølge to amerikanske filosofer Dreyfus og Schön (Svare & Klemsdal, 2011) så har erfarne leder utviklet en type oppmerksomhet som gjør at de legger merke til nyanser og detaljer ved utfordringer de møter. Det gjør at de møter disse utfordringene på måter som er bedre tilpasset situasjonen. Lederne har utviklet et mentalt handlingskart som de bruker til å mestre vanskelige situasjoner (Svare & Klemsdal, 2011). Dette innebærer at dersom individet har en positiv forventning til utfallet av situasjonen, vil individet pr definisjon mestre (Samdal et al., 2007, s. 9).

2.3.1 Mestringsevne

Mestringsevne er en persons evne til å håndtere situasjoner. Den utvikles og formes gjennom den måten vi tenker, handler og føler i forskjellige situasjoner (Socialstyrelsen u.å). Den utvikles gjennom vår individuelle bakgrunn som kultur, struktur og personlig historie (Antonovsky, 1997, s. 112). Mestringsevnen er derfor påvirket av livserfaringer og kultur. Den bygges opp gjennom livet i et samspill mellom våre ressurser og omgivelsene (Socialstyrelsen u.å). Mestringsevne er å håndtere utfordringer og tilpasse seg disse (Socialstyrelsen u.å; Antonovsky, 1997). Slik jeg oppfatter Antonovsky (1997) forklarer han at mestringsevnen er hvordan vi bruker kunnskap og erfaringer til å håndtere ulike situasjoner, og at mestringsstrategier brukes på bakgrunn av erfaringer (Antonovsky, 1997, s. 112). Personlighetsvariabler eller evner har stor innflytelse på mestring (Lazarus, 1999, s. 156).

2.3.2 Mestringsforventning

Mestringsforventning handler om hvordan lærte forventninger om å mestre avgrensede oppgaver fører til suksess (Mangers & Wormnes, 2015, s. 114). Det er ikke en stabil egenskap hos personen, men påvirkes av situasjonen han eller hun er i, og vil dermed være kontekstavhengig (Mangers & Wormnes, 2015, s. 114). Det er altså troen på at man er i stand til å organisere og utføre de handlinger som kreves for å produsere et ønsket resultat gitt de evner man har og de situasjonene man er i (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 143).

Mestringsforventning har sterk sammenheng med faktiske prestasjoner. Høy mestringsforventning fører til gode prestasjoner som i sin tur fører til ytterligere forsterket mestringsforventning (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 148; Mangers & Wormnes, 2015, s. 116). Mestringsforventning baserer seg på tidligere læring, tolkninger og tilbakemeldinger fra omgivelsene. Det blir dermed viktig å forstå spillet mellom individ og miljø (Samdal et al., 2007, s. 10).

2.3.3 Omgivelsenes betydning

Utvikling av mestringsevne handler om at man har utviklet de nødvendige strategier for å kunne mestre situasjoner/hendelser som dukker opp. Omgivelsene har stor betydning for å støtte utviklingen av mestringsstrategier gjennom hvordan man

klarer å nedskalere eller forminske en situasjon/hendelse som oppstår (Socialstyrelsen u.å). Ledere og kommunen kan bidra til å øke mestringsevnen hos førstelinjeledere ved å gi kompetansetilpassede oppgaver og bidra med støtte i håndtering av situasjoner (Samdal et al., 2007).

2.3.4 Arbeidsmiljøets betydning

Arbeidsmiljøet er en omfattende og generell betegnelse som omfatter det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet vi møter i jobben vår (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 300). I følge Kaufmann & Kaufmann (2020) er belastning og berikelse to perspektiver på arbeidsmiljø. I min forskning har jeg fokus på berikelsesperspektivet fordi det kan virke helsefremmende og gi arbeidsglede. Berikelsesperspektivet bygger på å tilrettelegge med varierte, interessante og utviklende oppgaver der ledere har medbestemmelse og autonomi (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 300). Her er også utfordringer, variasjon, beslutningsmyndighet, ansvar, sosial støtte, det å relatere jobben til det øvrige livet, personlig vekst og utvikling viktige faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 300). Dette er alle faktorer som går igjen i funn i min forskning.

Teori om mestring har gitt et innblikk i hvordan førstelinjeledere både gjennom erfaring, sine omgivelser og evner greier å håndtere ulike situasjoner. Like viktig som å få innblikk i mestringsteori er å se på teori om mestringsstrategier. For å kunne forstå betydningen av ulike mestringsstrategier for at førstelinjeledere skal oppleve mestring i sin komplekse arbeidshverdag.

2.4 Mestringsstrategier

Mestringsstrategier defineres som flere handlinger eller væremåter som til sammen sier noen om hvordan vi møter ulike situasjoner (Helsedirektoratet, 2018). Mestringsstrategier blir ofte delt inn i to kategorier. 1. den problemfokuserende aktive formen og 2. den emosjonellfokuserende passive formen (Bech et al., 2002 s.32). Den problemfokuserende aktive formen har til formål å løse krysspress situasjoner og utvide lederes handle eller valg muligheter (Bech et al., 2002 s.33). Den emosjonellfokuserende passive formen har til formål å beherske følelser og ubehaget i et krysspress situasjon når det ikke umiddelbart er noen rasjonell løsning rasjonelt (Bech et al., 2002 s.33).

Metner & Storgård (2007) mener ved å ha jobbet som leder i mange år og opplevd mange situasjoner/arbeidsoppgaver som man har lykket med ved hjelp av en type mestring, og man velger å bruke denne typen mestring igjen, er dette en mestringsstrategi (Metner & Storgård, 2007). En stor utfordring er å finne ut hvordan ledere skal kunne utføre jobben sin under de krevende arbeidsforholdene preget av konstant ressursmangel, stor grad av skjønnsutøvelse og uklare målsetninger (Lipsky, 2010, s. 81). Dersom en leder vurderer en arbeidsoppgave som belastende, vil lederen igangsette mestringsstrategier for å håndtere ubalansen i transaksjonen mellom omgivelsene og lederen. (Rønning et al., 2013, s. 134).

Lipsky (2010) sier at bakkebyråkratenes arbeidssituasjon er spenningsfylt. Når de over tid jobber under krevende arbeidsforhold kommer de ut for motstridende krav og forventninger. De kan oppleve vanskelige prioriteringer og begrensede ressurser og må forholde seg til ønsker og forventninger fra pasienter og ansatte. De må forholde seg til krav og føringer fra organisasjonen de er en del av, og fra omgivelsene. Her vil de utvikle mestringsstrategier for å stå i slike situasjoner (Lipsky, 2010).

Bruk av mestringsstrategier vil gjøre at ledere lettere håndterer de krevende arbeidsforholdene. Lipsky 2010 sier at «Thus to understand street- level bureaucracy one must study the routines and subjective responses street- level bureaucrats develop in order to cope with the difficulties and ambiguities of their jobs» (Lipsky, 2010, s. 82).

2.4.1 Betydning av autonomi for mestring

Behovet for autonomi innebærer en opplevelse av frihet til å iverksette og vedlikeholde en aktivitet. Autonomi består av disse elementer; Opplevelse av indre kontroll, valgfrihet og fri vilje (Diseth, 2020, s. 39).

Kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 142) og opplevelse av valgfrihet til å velge mellom ulike alternativer og at man utfører en aktivitet ut fra egen vilje (Diseth, 2020, s. 41) er ressurser som er forbundet med høyt jobbengasjement og er lite belastende og gjør at lederne fortsetter å være vitale, entusiastiske og opptatt av arbeidet sitt (Rønning et al., 2013, s. 134).

Funn fra lederundersøkelsen (2011) viser at autonomi, eller muligheten for å styre arbeidsoppgavene selv, var med på å redusere både opplevd arbeidsbelastning og rollestress (Rønning et al., 2013, s. 143).

2.4.2 Betydning av sosial støtte for mestring

Sosial støtte er støtte fra individets sosiale omgivelser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 307). Det er at andre aksepterer og er villige til å lytte deg. Det er også at en person opplever å få støtte på at det er greit å reagere slik som en gjør i en gitt situasjon. Støtte bidrar til å skape trygghet og nærhet for de som opplever denne formen for støtte (Eid & Johnsen, 2006, s. 114).

I følge Kaufmann & Kaufmann (2015) kan sosial støtte fremme god helse på to hovedmåter:

1. Ved at stresskilden endres eller modifiseres, kan individets helsestatus bedres direkte gjennom at viktige og grunnleggende behov for trygghet, kontakt, omsorg og anerkjennelse blir tilfredsstilt.
2. Buffereffekten av ulike faktorer som virker skjermede og formidlende.

Sosial støtte har effekt på trivsel, helse og produktivitet. Det antas at organisasjoner kan vinne mye på å tilrettelegge og styrke de sosiale nettverkene og fellesskapsfølelsen blant medarbeiderne. Det er også av betydning at lederne har denne støtten (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 307).

Det finnes flere former for sosial støtte. *Følelsesmessig støtte* som å vise interesse, omsorg og oppmerksomhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 307). At andre er villige til å akseptere og lytte til dine utfordringer og at andre viser deg empati og følelsesmessig nærhet (Eid & Johnsen, 2006, s. 114). *Oppgavestøtte* får man når man opplever å få hjelp til systematisering av et problem, hjelp til å finne veien videre eller gjennomføre en større oppgave (Eid & Johnsen, 2006, s. 114, Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 307). *Informasjonsstøtte* er for eksempel at du får tilført ny informasjon, oppklare misforståelser, konkrete råd eller god informasjon ved endringer (Eid & Johnsen, 2006, s. 114, Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 307). *Praktisk støtte* kan du få i hverdagene, ved kriser eller ved andre vanskelige situasjoner og det gis i form av tid, penger, råd eller hjelp (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 307).

Sosial støtte vil derfor bidra til å skape oversikt og trygghet ved uklarheter og vil være en viktig støtte i en leders arbeidshverdag (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 307).

2.4.3 Betydning av tilhørighet for mestring

Tilhørighet er viktig for oss mennesker. Tidligere landslagstrener i kvinnehåndball Marit Breivik har sagt at «du fortjener ikke å tilhøre et bedre lag enn det du er med å skape selv». En viktig del i å føle tilhørighet er da å ha eller skape en god relasjon til sine ansatte. Ledere tilbringer store deler av sin våkne tilstand på jobb. På arbeidsplassen skapes forventninger, muligheter og sosial tilhørighet til kollegaer, arbeidsteamet eller organisasjonen (Rønning et al., 2013, s. 152).

Tilhørighet handler om å være i et fellesskap der man tar vare på hverandre. Det handler om å ha en plass der man kan føle seg trygg og der man skal slappe av. Det handler om vi har et behov for å samhandle med og være tilknyttet andre mennesker, og å oppleve gode relasjonelle bånd til andre (Hetland, 2013).

Behovet for tilhørighet påvirker menneskers følelser og tankemønstre slik at tilhørighet fører til positive følelser (Rønning et al., 2013, s. 156). Å lage seg et team eller teambygging får stadig større betydning i arbeidslivet, og ledere som greier det er bedre rustet til å håndtere de stadig større krav som en virksomhet har i arbeidshverdagen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 335).

2.4.4 Betydning av erfaringsbasert kompetanse for mestring

Kompetanse handler om folks innebygde ønske om å mestre noe og føle at man har mulighet til å påvirke omgivelsene (Hetland, 2013), og beskriver en leders handlingspotensiale med tanke på de kravene som arbeidsoppgavene stiller (Martinsen, 2019, s. 324). Det er svært viktig for oss å føle at vi mestrer og utvikler oss i det vi gjør. Hvis vi sitter med følelsen av å ikke få brukt våre sterke sider i jobben vår og oppleve mestring, kan det være et faresignal (Hetland, 2013). Det er gode forberedelser gjennom øvelse som er avgjørende for hvordan du presterer når du står overfor utfordringer, og med erfaring vil ferdighetene øke (Diseth, 2020, s. 46).

2.4.5 Betydning av jobbengasjement for mestring

Den ledende definisjonen på jobbengasjement er at det er en positiv og permanent følelsesmessig tilstand av arbeidsrelatert velvære (Christensen, 2022). Jobbengasjement er ikke bare knyttet til selve jobben, men omfatter også en mer overordnet positiv og tilfredsstillende jobbrelatert mental tilstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 21). Ledere som opplever at arbeidet de gjør er meningsfullt, at de får brukt evnene sine og at de får utvikle seg som ledere, får arbeidsglede (Svare & Klemsdal, 2011) og dermed jobbengasjement. De utvikler seg og lærer i jobbene sine (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 321). Jobbengasjement øker i takt med leders kompetanse og erfaring innenfor ledelsesfaget (Richardsen & Martiniussen, 2008).

Jobbengasjement kan økes gjennom både jobbressurser og individuelle ressurser som selvopplevd mestringsevne (Richardsen & Martiniussen, 2008). Jobbengasjement som en mestringsstrategi kan bidra til å redusere ulike jobbkrav og gir en positiv gevinst i arbeidet (Richardsen & Martiniussen, 2008) og regnes som den direkte motpol mot utbrenthet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 322).

2.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Mitt teoretiske rammeverk inneholder teori og forskning om ledelse, krysspress, mestring og mestringsstrategier som jeg mener belyser ulike forståelser og sammenhenger i forhold til problemstillingen *“Hvordan preger ulike former for krysspress en førstelinjeleders arbeidshverdag og hvilke mestringsstrategier bruker de i så fall i egen praksis?”*

Teori om ledelse har gitt et innblikk i ulike krav og forventinger som ligger til førstelinjelederjobben.

Teori og forskning om krysspress har gitt en forståelse for hvordan de ulike krysspressene oppstår og at det er en naturlig del av en førstelinjeleders arbeidshverdag. Mens teori om mestring og mestringsstrategier har gi en forståelse for hvilke verktøy eller mestringsstrategier en førstelinjeledere kan bruk for å mestre sin komplekse arbeidssituasjon.

3 Metode

Metode er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke. Metoden hjelper oss til å samle inn data, det vil si den informasjonen vi trenger til undersøkelsen (Daland, 2017, s. 52).

I dette kapitlet vil jeg presentere metodevalg og fremgangsmåte som jeg har benyttet. Jeg vil også vise og reflektere rundt egen rolle, etikk, reliabilitet og validitet. I tillegg vil eventuelle styrker eller svakheter ved valgene bli belyst.

3.1 Kvalitativ design

Med problemstillingen som utgangspunkt er formålet med masteroppgaven å få kunnskap om hva slags mestringsstrategier førstelinjeledere bruker eller trenger for å håndtere en så krevende jobb med ulike krysspress. Jeg ønsker å finne ut hvordan empiri og teori møter mine funn.

For å få en innsikt og forståelse av informantenes betraktninger og opplevelser valgte jeg å bruke en kvalitativ tilnærming og da det individuelle, åpne intervjuet. Kvalitative metoder tar sikte på å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle (Daland, 2017, s. 52). Det er forskningsstrategier for beskrivelse, analyse og fortolkning av karaktertrekk eller kvaliteter ved de fenomenene som skal studeres. Materialet består av tekst som kan stamme fra samtaler eller observasjoner (Malterud, 2018, s. 31).

3.2 Hvorfor og hvordan intervjuer?

Personlige intervjuer er en klar form for individualisering, og de får fram den enkelte respondentens holdninger og oppfatninger (Jacobsen, 2013, s. 142). Det finnes mange typer metoder å gjøre intervjuer på. Det finnes strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte måter (Merriam & Tisdell, 2016, s. 108). Siden ønsket mitt var å komme under huden på informantene, og finne ut om mestringsstrategier, valgte jeg å benytte meg av personlige, semistrukturerte intervjuer. Dette er en form for intervjuer som inneholder en miks av strukturerte spørsmål (Merriam & Tisdell, 2016, s. 110), og en intervjuguide med tema, i fast rekkefølge (Jacobsen, 2013, s. 145). Intervjuguiden hadde jeg utformet etter mitt teoretiske rammeverk, relevans til problemstilling og forskningsspørsmålene.

Intervjuguiden var delt opp etter forskningsspørsmålene. Jeg fikk da stilt oppfølgingsspørsmål når det var noe jeg lurte på eller ønsket at de skulle utdype mer. Denne formen kan lede til kommentarer som i utgangspunktet ikke hadde dukket opp spontant (Flick, 2015, s. 141). Det var viktig for meg at jeg var observant på dette under intervjuene og stilte oppfølgingsspørsmål (Flick, 2015, s. 141). For meg var målet å legge til rette for intervjuer der jeg fikk belyst mitt tema og problemstilling, samtidig som informantene kunne fortelle om sine tanker og komme med innspill på en naturlig måte.

Når jeg hadde bestemt meg for et semistrukturert intervju så falt valget raskt på det individuelle intervjuet og ikke ett gruppeintervju. Individuelt intervju har flere sterke sider, blant annet at det får fram den enkelte respondents holdninger og oppfatninger uten å ta hensyn til andre (Jacobsen, 2013, s. 142) og du kan skape et tillitsforhold eller interaksjon med respondenten (Merriam & Tisdell, 2016, s. 128).

3.3 Utvalg og rekruttering

Når vi foretar utvalg, må vi ha i bakhodet at den undersøkelsen vi gjør, alltid er et utsnitt av tema, variabel og konteksten i det vi ønsker å få svar på. Valg avhenger også av hva du ønsker å vite noe om (Dalland, 2018, s. 74). Siden de tre formene for krysspressene framstår som distinkte og antatt viktige trekk ved lederlivet (Knudsen, 2014) falt valget på åtte førstelinjeledere innenfor helse og velferd og hjemmesykepleien som min målgruppe. Jeg gjorde et strategisk utvalg av informanter. Strategisk utvalg er å velge personer du mener har bestemte kunnskaper eller erfaringer (Dalland, 2018, s. 74). Jeg hadde med meg at utvalget kunne være skjevt da informantene selv har sagt ja til å delta (Merriam og Tisdell, 2016, s. 97) og at informantene som takket ja kunne være de som har sterke meninger om temaet. Samtidig ønsket jeg at respondentene kunne komme med nye perspektiver på min problemstilling og at de snakket samme «språk» som meg (Dalland, 2018, s. 76).

Alder og kjønn hadde ingen betydning i min undersøkelse, men jeg ønsket at informantene skulle ha over fem års erfaring. Dels fordi de da har blitt kjent med arbeidsoppgavene og at turnover-intensjonen har blitt mindre. Når turnover-raten er høyere i to-tre år betyr det at det faktisk tar flere år før nytilsatte kan sies å være falt til ro (Haaland, 2019, s. 362). I tillegg setter norske lederes rollekonflikter seg

etter hvert som karrieren går fremover (Knudsen et al., 2014). Jeg ønsket også at informantene hadde god kunnskap om hjemmesykepleien og det å være leder slik at jeg ikke samlet inn data om noe helt annet (Malterud, 2018, s. 58).

Siden jeg har mange års erfaring i helse og velferd kjenner jeg til mange førstelinjeledere. For å få en bredde på utvalget valgte jeg å kontakte informanter fra to ulike kommuner og virksomheter, og representanter fra begge kjønn. Jeg valgte å sende en e-post med en forespørsel til 11 førstelinjeledere som jeg kjente navnet på. Disse 11 kjente jeg ikke personlig og jeg har heller ikke jobbet tett sammen med disse. Det er ingen ting i veien for at du selv kan oppsøke personer som du mener egner seg for intervju (Dalland, 2018, s. 75). I e-posten skrev jeg kort hva jeg hadde tenkt å skrive om, tidsrommet for intervjuene og lengden på intervjuene. Jeg skrev også at de kom til å få mer informasjon om temaet hvis de ønsket å la seg intervju. Jeg fikk positivt svar fra ni. Disse ni fikk da en forespørsel om tidspunkt og informasjonsbrev med samtykkeskjema på e-post. En av respondenten svarte ikke på e-posten, heller ikke på en purring som jeg sendte senere. En annen av respondenten trakk seg etter at vi hadde avtalt tidspunkt for intervju. Jeg endte til slutt opp med syv Informanter. Siden jeg transkriberte etter hvert intervju, og allerede da begynte å analysere, fant jeg ut at jeg hadde nok datamateriale med syv informanter, og valgte å ikke intervju flere (Dalland, 2018, s. 7).

3.4 Intervju

I utgangspunktet hadde jeg tenkt at intervjuene skulle foregå på arbeidsplassen til informantene. Da er de i sitt miljø og de slipper å bruke tid på å reise ut for å bli intervjuet (Askeland, 2016), men på grunn av økt smittetrykk høsten 2021 og diverse smittevernstiltak ble noen av intervjuene foretatt digitalt. Siden det er mest vanlig å ta opp intervjuene (Merriam & Tisdell, 2016, s. 1) valgte jeg å gjøre det. Alle opplysninger ble behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Fire av intervjuene ble foretatt digitalt mens tre på arbeidsplassen. Jeg opplevde ikke at det var vanskeligere å gjennomføre intervjuene digitalt enn ved direkte intervjuer. Etter 1,5 år med pandemi og hyppigere bruk av digitale møteformer har vi blitt vant med denne formen for kontakt.

Jeg startet først med et prøveintervju for å se om jeg måtte gjøre noen forbedringer i intervjueteknikk (Merriam & Tisdell, 2016, s. 131) eller i min intervjuguide. Etter at prøveintervjuet var transkribert så jeg at jeg måtte omformulere spørsmålene. Det ble litt for teknisk, og jeg måtte bli flinkere til å stille oppfølgingsspørsmål. Det samme sa veilederen min. Hun ga også tips om at jeg måtte rose de underveis og stille oppfølgingsspørsmål for å få frem de gode historiene.

Målet med å intervju er å få mest mulig ut av informantene (Jacobsen, 2005, s. 150) derfor prøvde jeg mesteparten av tiden til å lytte og ikke stille stadig flere spørsmål (Jacobsen, 2005, s. 150). Jeg stilte oppfølgingsspørsmål når informantene var ferdige med å fortelle om et tema (Jacobsen, 2005, s. 150).

Intervjuene ble tatt opp på bånd samtidig som jeg hadde en blokk for å notere stemning, utsagn eller oppfølgingsspørsmål. Det å skrive notater gir et signal til informantene om at vi oppfatter det som blir sagt som noe interessant (Jacobsen, 2005, s. 152).

Tidsrammen for intervjuene hadde informantene fått på forhånd, cirka en time. Jeg la opp til en avslappende stemning og åpnet intervjuet med en uformell prat der jeg presenterte meg selv og forskningsprosjektet (Merriam & Tisdell, 2016, s. 127). Noen av informantene ga uttrykk for at de syntes at det var litt skummelt og at de var redde for at de ikke kunne svare, men etter at intervjuet var ferdig sa alle at det hadde gått veldig greit. Alle informantene ga uttrykk for at dette var et veldig interessant og relevant tema å belyse. Hvert intervju forløp noe forskjellig og informantene krevde ulike oppfølginger underveis i intervjuene. Noen snakket veldig mye og var innom flere av temaene uten at jeg måtte følge intervjuguiden eller stille oppfølgingsspørsmål. Noen begynte å snakke om andre temaer og det ble unaturlig å avslutte dette selv om det avvek fra intervjuguiden. Andre hadde behov for mer konkrete spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Alle intervjuer ble avsluttet med to åpne avrundingspørsmål; Hvordan er det for deg å være førstelinjeleder i hjemmesykepleien) og Hva er det som gjør at du uansett velger å bli? Intervjuene tok gjennomsnittlig 40 minutter.

3.5 Transkribering

Jeg valgte å transkribere intervjuene selv for å få et eierforhold og bli bedre kjent med datamaterialet (Merriam & Tisdell, 2016, s. 131). Jeg foretok transkriberingen rett etter hvert intervju for å få en nærhet til materialet og for å huske stemning og andre ting som skjedde under intervjuet.

Selve transkriberingen var omfattende, og tok opp til syv timer. Jeg måtte ofte ta pauser fordi jeg ble utålmodig og hørte ikke så godt etter og skrev en del feil, eller at jeg tolket det de sa. Dette ble selvfølgelig rettet opp og alle intervjuene ble nøyaktig transkribert.

Transkriberingen ga meg flere aha-opplevelser, spesielt at jeg kunne ha stilt flere oppfølgingsspørsmål eller at jeg ikke ventet lenge nok med å stille neste spørsmål. Jeg valgte å ta med fyllord som ehh, emm (Malterud, 2018, s. 78), men tok bort navn på kollegaer, kommune og andre ting som kunne identifisere informantene. Det ble til sammen 65 sider.

3.6 Analyseprosessen

Alle intervjuene ble skrevet ut og jeg måtte ha de med stor skrift. Her begynte jeg først med å lese igjennom alle intervjuene flere ganger for å få en forståelse av hva som kunne være funn. Jeg så fort at det var flere mestringsstrategier som gikk igjen hos alle informantene.

Jeg begynte med å markere funn i forskjellige farger, men det ble for rotete for meg.

Jeg valgte derfor å bruke Malteruds fire trinn; 1. få et helhetsinntrykk, 2. identifisere meningsdannende enheter, 3. å abstrahere innholdet i de enkelte meningsdannende enhetene og 4. å sammenfatte betydningen av dette (Malterud, 2018, s. 98).

1. få et helhetsinntrykk

Jeg tok for meg ett og ett intervju. Siden jeg hadde lagd en intervjuguide og dermed dannet noen kategorier på forhånd (Jacobsen, 2005, s. 194) valgte jeg å lage et Word-dokument for hvert intervju. Jeg begynte med hovedkategoriene mine; forskningsspørsmålene. Dataanalyse er en prosess for å fange opp essensen av datagrunnlaget og for å gjøre det måtte jeg lese gjennom intervjuene flere ganger (Merriam & Tisdell, 2016, s. 202). Begynte med første forskningsspørsmål, leste

gjennom et og et intervju flere ganger og skrev deretter inn alt jeg fant. Det samme gjorde jeg på forskningsspørsmål 2 og 3. Denne prosessen ble gjort flere ganger, det vil si at jeg leste gjennom intervjuene på nytt, og oppdaget da flere funn som jeg hadde oversett forrige gang.

2. identifisere meningsdannende enheter

Da jeg var ferdig med å skrive inn alle funn under de tre forskningsspørsmålene begynte jeg å sortere videre. Jeg samlet funnene i forskningsspørsmål 2 og 3 under de ulike krysspressene. Nedenfor viser jeg eksempel på hvordan jeg samlet funnene.

Forskningsspørsmål 3	Funn
Jobb-jobb	I5: Jeg er lojal mot det som er bestemt selv om jeg ikke er enig. Prøver å nå ut med informasjon og forklare at sånn er det og at det er gjerne en grunn til at det blir gjort som det er.
Jobb-jeg	I5: Hvis ting bare blir innført at du føler at null av det du sier er verdt, det gjør noe med en. Da blir en jo litt frustrert og oppgitt og lei, men så rister en jo det av seg og går videre allikevel.
Jobb-hjem	I5: Det jeg tar med meg hjem er jo hvis jeg vet at det er helt forferdelig på jobben for at det er så mye å gjøre og så vet jeg at ansatte har gått sånn og sånn og så har du fått det ene hms avviket etter det andre.

Tabell 3.1 Funn

Deretter jobbet jeg med å sortere funnene i alle tre forskningsspørsmål for å se om det var likheter og om disse kunne plasseres i underkategorier. Eksempler på disse funnene er markert med gult:

I3	[redacted]. [redacted] for at vi sammen er mennesker. [redacted] [redacted] som er på jobb. Må høre på tilbakemeldingene fra de ansatte. Høre hva som dweler/går rundt i ansattgruppen. [redacted]. I [redacted], [redacted] [redacted]
I4	Jeg vet hvem jeg kan [redacted] og som kan være med meg å f [redacted] det glade budskap. [redacted] på produktet jeg skal jobbe med. Få de ansatte med meg.

Tabell 3.2 Kodeoversikt

3. å abstrahere innholdet i de enkelte meningsdannende enhetene

Deretter gikk jeg videre til å definere innholdet i de enkelte underkategoriene (Jacobsen, 2005, s. 195). Jeg lagde en tabell med underkategorier og jeg plottet inn data i tabellen utfra hvor jeg mente de passet inn. Her var det flere utsagn som passet i flere tabeller og ble da plassert inn flere ganger. Dette ble gjort på alle tre forskningsspørsmål. Under viser jeg eksempler fra forskningsspørsmål 3.

Autonomi	Tilhørighet	Sosialsøtte	Erfaringsbasert kompetanse	Jobbengasjement
Streng	Fellesskap	Snakke sammen	Møte ansatte	Glede
Valg	Til stede	Få med meg laget	Høre og se	Energi
Fordele	Står i det	Informere	Bygge relasjoner	Står i det
Blir hørt	Samle	Formidle	Innhente opplysninger	Liker det
Frihet	Jobbe sammen	Spørre	Ikke overkjøre	Yte
Lukke døra			Oppmuntre	
Lov			Kjenne	
Gå tidligere			Struktur og ryddighet	
Gjøre meg ferdig			Forsterke	
Bestemme			Snu	

Tabell 3.3 Kategorisering

For å gjøre det lettere for meg å holde oversikt over hva de ulike respondentene har svart, valgte jeg å kalle de I1-I7. I presentasjon av funn, drøfting og avslutning kalles derfor informantene videre for I1-I7.

4. å sammenfatte betydningen av dette

Avslutningsvis så sammenfattet jeg alle funn og disse blir presentert i kapittel 4. Her har jeg sammenfattet datamaterialet på en måte som er lojal mot det informantene har sagt samtidig som jeg har fortolket for å gi leserne innsikt og tillitt til datamaterialet (Malterud, 2018, s. 308).

3.7 Etikk og refleksjon over egen rolle

Det er i dag tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli konkret gjengitt (Jacobsen, 2013, s. 145). Alle informantene fikk på forhånd tilsendt informasjonsskriv om studien (vedlegg 2) der de også ga informert samtykke. De fikk også informasjon både i informasjonsskrivet og da vi avtalte intervjuene at de kunne trekke samtykket og dermed utgå av undersøkelsen. Siden det er frivillig å delta og jeg kjente til førstelinjelederne gjennom min jobb så var jeg veldig nøye på hvordan jeg stilte spørsmålene om å delta. Det var viktig for meg at ingen skulle føle seg tvunget eller presset til å delta (Jacobsen, 2013, s. 46).

Alle data som ble samlet inn ble oppbevart etter krav fra NSD, og skal bli slettet etter gjeldende regler. Det er heller ikke mulig å koble informasjon med opplysninger om enkeltpersoners identitet i oppgaven eller i de transkriberte dataene (Jacobsen, 2013, s. 47).

Jeg har under hele prosessen hatt fokus på å vurdere forskningens gyldighet og pålitelighet. Det var viktig for meg at mine funn fremstilles som troverdige og at det jeg gjengir av resultater er i riktig sammenheng. Siden jeg kjenner arbeidshverdagen til førstelinjelederne godt og temaet i oppgaven har engasjert meg i mange år, var jeg veldig påpasselig med at jeg ikke påvirket svarene jeg fikk, men det garanterer jo ikke at jeg ikke har mistolket noen av svarene. Jeg mener at mine informanter er pålitelige siden de har førstehåndsinformasjon om hvordan det er å være førstelinjeleder og hvordan det er å stå i ulike krysspress. Dette kommer også godt frem i funnene. Alle informantene har svart på spørsmål etter den samme intervjuguiden, men de har fått litt ulike oppfølgingsspørsmål utfra svarene de har gitt.

Jeg har stilt meg spørsmål underveis om jeg har fått tak i de riktige informantene eller de har gitt riktig informasjon. Noen av informantene har gitt mer og bedre informasjon, mens andre har vært litt forsiktige i sine svar. Jeg opplever at jeg har fått ærlige svar, men det kan hende at en annen forsker som ikke kjente til respondentene hadde fått andre svar. Spesielt de informanter som kommer fra egen kommune (Jacobsen, 2013).

Jeg har blitt berørt på mange måter under disse personlige møtene mellom meg og mine informanter. Under intervjuene hvor informantene åpnet seg opp og fortalte sine historier var jeg veldig bevisst på å anerkjenne og rose dem. Det er viktig, i møte med andre mennesker, å gjøre dette når de forteller om mestring og mestringsstrategier (Metner & Storgård, 2007).

4 Presentasjon og analyse av funn

Det å være førstelinjeleder i hjemmesykepleien er en kompleks og stor jobb. Førstelinjeledere er det nederste ledernivået i kommunene og de rapporterer til virksomhetsleder. De har ansvaret for ansatte, faget og økonomien. Informantene trekker frem at det er forventninger til at de skal holde budsjett, gi gode tjenester og ha motiverte ansatte. Disse forventningene kan være motstridende, og førstelinjeledere kommer i ulike krysspress. Informantene forteller om lange arbeidsdager og store arbeidsoppgaver, men sier også at de liker å jobbe mye.

Utdrag fra lederavtalen i Sarpsborg kommune: *Ledelse i Sarpsborg kommune innebærer å skape gode forutsetninger for at alle medarbeidere kan arbeide systematisk og målrettet til beste for brukerne. For å få til dette må lederne ta ansvar for at de viktigste oppgavene prioriteres, innenfor til enhver tid gjeldende økonomiske rammer og andre forutsetninger* (Sarpsborg Kommune, 2022).

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for funn fra datainnsamling, og det inneholder funn fra alle syv informantene. Jeg har hele tiden fokus på oppgavens problemstilling: «Hvordan preger ulike former for krysspress en førstelinjeleders arbeidshverdag og hvilke mestringsstrategier bruker de i så fall i egen praksis?» Funnene er kategorisert ut fra mine tre forskningsspørsmål:

F1. Hvordan beskriver førstelinjeledere sin arbeidshverdag som ledere?

F2. Hvordan beskriver førstelinjeledere ulike krysspress de møter?

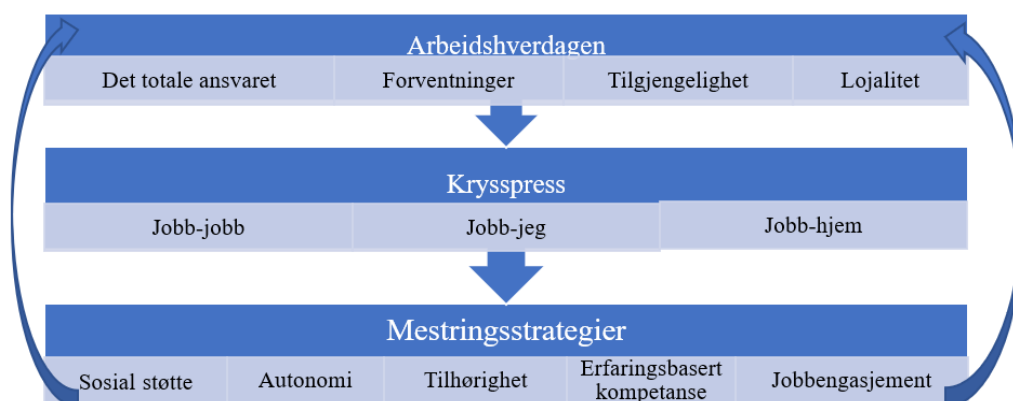
F3. Hvordan beskriver førstelinjeledere at de mestrer en situasjon i krysspress?

Tanken bak spørsmålene var å få frem hvilke mestringsstrategier førstelinjeledere bruker i jobben sin, og for å stå i ansvaret mellom fag, folk og penger. Det kommer stadig nye føringer, krav og forventinger fra ulike parter som kan være vanskelig å

etterkomme (Andrews & Gjertsen, 2014), og jeg ønsket å vite hvordan de opplever arbeidshverdagen sin og hvordan de påvirkes av krysspressene som oppstår.

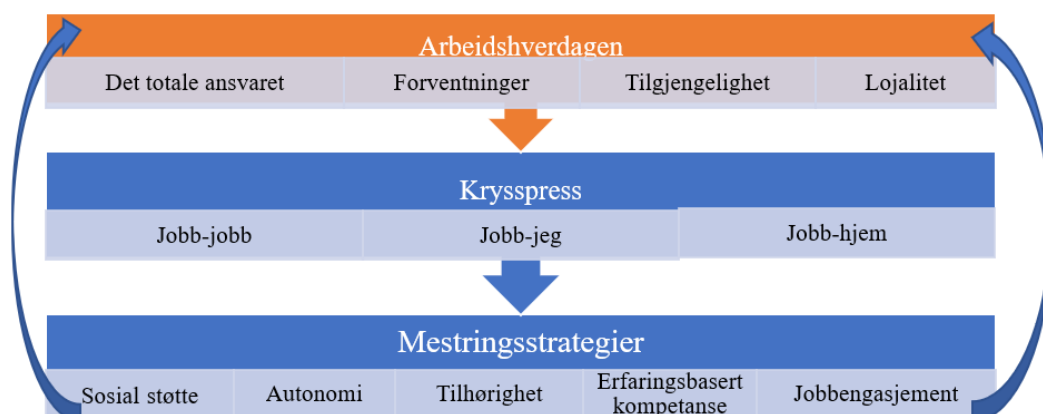
Jeg har valgt å benytte meg av en modell for å vise sammenhengen i en førstelinjeleders arbeidshverdag, krysspress og mestringsstrategier. Denne modellen kaller jeg for mestringsmodellen. Modellen har utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene om beskrivelse av arbeidshverdagen, hvilke krysspress førstelinjeledere opplever og hvordan de mestrer krysspress. Modellen er basert på kategorier som funnene er delt inn i.

Modellen viser hvordan førstelinjelederne opplever sin arbeidshverdag, hvilke krysspress som oppstår, og hvordan førstelinjelederne mestrer disse. har en påvirkning på arbeidshverdagen. Bruk av mestringsstrategiene og opplevelse av mestring har igjen betydning på hvordan førstelinjelederne håndterer sin arbeidshverdag.



Figur 4.1 Mestringsmodellen

4.1 Hvordan beskriver førstelinjeledere sin arbeidshverdag



Figur 4.2 Mestringsmodellen - Arbeidshverdagen

For å få svar på det første forskningsspørsmålet ble informantene innledningsvis bedt om å fortelle hvor lenge de har vært ledere, hvor stort lederspenn de har og hvem de rapporterer til. Utvalget av informanter har god erfaring som førstelinjeledere i hjemmesykepleien. De har fra seks til 19 års erfaring. De har mellom 25 og 90 ansatte som de leder. 14 skiller seg ut da denne lederen for tiden har ansvaret for to team og da 90 ansatte. Alle informantene svarer at de rapporterer til en virksomhetsleder, noe som er vanlig for førstelinjeledere.

Videre ble de spurt om å fortelle om sin arbeidshverdag. Funnene blir presentert under i fire kategorier. *Det totale ansvaret, forventninger, tilstedeværelse og lojalitet.* Her forteller informantene at de har det totale ansvaret for sine team. De har rammer som de må forholde seg til, men de føler at de har et stort handlingsrom og frihet til å lede. Informantene beskriver at de opplever at det er forventninger til hvordan de skal lede. De forteller om viktigheten av tilstedeværelse for å kunne gjøre en god jobb som leder og de forteller om hvordan de «står i det». De forteller om sitt lederskap, om hvordan de forstår sine ansatte og organisasjonen. De er bevisste på sin rolle som førstelinjeledere og at de utfører ledelse i lys av den personen de er. Når informantene forteller om sin arbeidshverdag så forteller de dette med stort engasjement. Det var mye latter og andre faktorer som å vise engasjement med hendene under intervjuene. Jeg opplever at de er stolte av sin jobb, arbeidsplass og ansatte.

4.1.1 Det totale ansvaret

Arbeidshverdagen			
Det totale ansvaret	Forventninger	Tilgjengelighet	Lojalitet

Figur 4.3 Arbeidshverdagen – det totale ansvaret

Alle informanter sier at de har ansvaret for ansatte, tjenestekvaliteten og økonomien. De sier at det å være leder er en stor og krevende stilling. Dette samsvarer med hva teorien sier. Ledere på alle nivå skal holde budsjetter og sørge for høy kvalitet i tjenesten (Andrews & Gjertsen, 2014).

Utsagnene til informant I3 og I5 gir et godt bilde på det som alle informantene forteller om sin totale situasjon som ledere. De har ansvaret for daglig drift med økonomiske rammer, pasientflyt, at systemer og rutiner fungerer. De viser at lederposisjoner innbefatter en kontinuerlig videreutvikling av tjenestekvaliteten og da en hovedoppmerksomhet mot pasientene. Det tredje ansvarsområdet for førstelinjelederne er å ivareta de enkelte ansatte blant annet med utvikling, motivasjon og fraværsoppfølgning,

I3: Jeg er driftsansvarlig og skal lede både med tanke på tjenestekvalitet og økonomiske rammer. Jeg skal jobbe med fravær, videreutvikling og motivasjon til ansatte, samt at tjenestetilbudet til pasienten blir best mulig.

I5: Jobben er veldig stor. Det er veldig mye personal samtidig som de forventer at du skal ha oversikt over alle pasienter og pasientflyt og at systemene fungerer. Få alle ansatte inn i alle rutiner når man jobber til forskjellige tider og liksom få det til å fungere. Alle må få med seg det de skal og at ting og rutiner fungerer.

Alle informantene har ansvaret for å holde den økonomiske rammen de er tildelt. De forteller at de skal holde budsjett og at de fleste er inne i datasystemene for å sjekke økonomien ofte. *Jeg ansvar for å drifte økonomisk og kjøre innenfor de rammene jeg har.*

For å ivareta en kontinuerlig utvikling av tjenestekvaliteten forteller en av informantene at hun skal følge med i den utviklingen innen velferdsteknologi og faglige føringer fra staten. Her trekker hun frem tiltakspakke demens som er et

eksempel på en føring fra staten om at alle pasienter med en demensdiagnose skal følges opp på en spesiell måte.

En av informantene trekker frem at for å innføre for eksempel velferdsteknologi så må hun motivere de ansatte til å ta dette i bruk. En annen bruker opplæring, hjelp og tid som motivasjonsfaktor. En tredje forteller at hun må forberede seg på forhånd, enten ved å sette seg godt inn i det som skal innføres eller lese seg opp, og hun bruker tid på innføringen.

I3 jeg hører på tilbakemeldinger, og jeg gir mye informasjon og jeg er forståelsesfull for at ansatte er motvillige. Jeg opplever dette som litt pressende og krevende.

Alle informantene forteller videre om noe motstand, men at de fleste gir seg ikke når de møter denne motstanden. Som I3 forteller her

I3 vi skulle innføre LMP [liten telefon som også er en datamaskin, min merknad] den gangen, da husker jeg særlig de eldre arbeidstakerne, alle fikk utlevert hver sin LMP. Så kommer den ene og skyver den tilbake til meg og sier at den vil jeg ikke ha. Da bare leverte jeg den tilbake og sa at jo det skal du.

Informantene har personalansvaret for sine ansatte. De forteller om at de har personaloppfølging med mange samtaler og at de hjelpe ansatte når de står fast. Mye av denne tiden går til sykefraværsoppfølging.

Flere av informantene sier at de bruker mer tid på sykefraværsoppfølging enn de gjør på de ansatte som er på jobb. De gir uttrykk for at tidsbruken oppleves som litt feil, og skulle gjerne brukt mer tid på ansatte som er til stede, enn å følge opp ansatte som har fravær. *Jeg skulle gjerne heller ha brukt den tiden på de som faktisk er på jobb.* Informantene forteller at de blir oppgitt og at det i tillegg oppleves som frustrerende. De sier at å jobbe med ansattes fravær, ikke er ensbetydende med at den ansatte kommer tilbake i jobb. Denne frustrasjonen kom til uttrykk slik følgende utsagn viser

I4 Jeg bruker masse tid på noe som ikke blir noe av, at ansatte går til maksdato og er syke i årevis.

Flere av informantene forteller at de blir slitne av sykefraværsoppfølgingen og at de ikke liker å være strenge.

11 Ja jeg synes ikke de som ringer og som er så «sutranes» syke om morgenen og som har dårlig «arbeidskondis» år etter år etter år. De må jeg ta meg et tak for å ehh jeg tror nok at jeg har lært meg med årene å ikke stå med hodet i hånden å si unnskyld, men jeg er lederen din og det er synd at du er syk. Jeg liker ikke å være den strenge, men jeg ser nødvendigheten i det.

Tiden som går med til å følge opp ansatte med sykefravær går ut over tiden til å utøve god ledelse. I5 forteller at *du skal ha full kontroll og vite alt om ansatte*. Hun og flere av de andre jeg intervjuet kommenterte på denne oppgittheten over å bruke så mye tid og ga uttrykk for at *da blir det liten tid til å jobbe med ledelse*.

4.1.2 Forventninger

Arbeidshverdagen			
Det totale ansvaret	Forventninger	Tilgjengelighet	Lojalitet

Figur 4.4 Arbeidshverdagen – forventninger

I denne kategorien tar jeg for meg forventninger. Informantene beskriver at arbeidshverdagen er full av forventninger og de forteller at disse kommer fra ledere over dem og fra ansatte, mens de forteller lite om forventninger fra pasientene.

13 Det forventes at jeg forholder meg til den instruksen som er gitt til min stilling. Det forventes at jeg tar kontakt med min leder hvis det er noe jeg må ta opp. Det forventes at jeg møter dem som jobber på en grei måte slik at de får medvirket, sagt noe og deltatt.

Sitatet over beskriver godt hvordan ulike forventninger preger en førstelinjeleders arbeidshverdag.

Mine informanter opplever forventningene forskjellig. En trekker frem at hun blir litt frustrert og oppgitt av alle forventningene som hun ikke alltid kan innfri. Lederne forholder seg til mange forskjellige samarbeidspartnere, og utsagnene nedenfor viser at lederne møter disse forventningene på forskjellige måter

I3 Det er jo en del av jobben.

I1 Disse forventningene gjør at jeg liker å jobbe i hjemmesykepleien.

I6 Det kan være en blanding av hva jeg forventer av meg og hva andre forventer av meg. Jeg vet ikke helt om jeg greier å skille på det.

Dette går igjen hos de fleste og kommer til uttrykk både med en litt oppgitthet og glede.

Ingen har stort fokus på forventninger fra pårørende eller pasienter. Dette kan ha en sammenheng med at alle informantene er sykepleiere og har jobbet med direkte pasientkontakt. Det er grunnleggende for en sykepleier at pasienter skal bli hørt og få medvirke. Tjenestetilbudet skal så langt som mulig utformes i samarbeid med pasient (Lov om pasient og brukerrettigheter § 3).

Forventninger fra ledelsen

Det forventes at lederne er lojale mot arbeidsgiver og sine arbeidsoppgaver. For å belyse dette mer så forteller de at det forventes at pasientene skal få riktig og forsvarlig tjenestetilbud innenfor rammene, og at ansatte skal bli trygge og gode i jobbene sine slik at de gir gode tjenester. De trekker også frem at de skal holde budsjett og forholde seg til antall årsverk, samt følge prosedyrer og rutiner.

I3 vi skal ha personale som er faglig oppdatert og ha trygghet rundt de tjenestene vi gir.

I4 det forventes at jeg følger opp og er lojal mot det som ligger i jobben min.

Flere av informantene foreller om at det ofte er korte tidsfrister og at det forventes at dette må ordnes opp i raskt, som en av informantene beskriver slik:

I5 plutselig så kan ledelsen komme med at nå synes de at det er for mange overliggere på sykehuset og da må vi ordne opp.

Når informanten forteller om forventningene fra ledelsen om til at de skal få med seg ansatte på ting som skal innføres. Dette kommer til uttrykk gjennom utsagn som disse.

12 Forventninger til å få med deg folk på laget selv om det er vanskelig å iverksette nye ting.

14 Jeg tror vel egentlig at jeg blir litt sånn mindre motivert og kjenner på det at det tar litt energi i fra meg, det er litt sånn demotiverende

Utsagnene viser at lederne må bruke mye av seg selv for å selge det inn på en måte som gjør at de får med seg ansatte.

Det er ikke bare forventninger fra lederne som informantene trekker frem, det er også forventninger fra ansatte.

Forventninger fra ansatte

Alle informantene viser en glede når de snakker om sine ansatte, samtidig som de forteller at det er mange forventninger fra dem. Det er ingen av informantene som opplever at de ulike forventningene er belastende. En forteller at hun prøver å møte disse forventningene så godt hun kan.

17 Fra mine ansatte tenker jeg at de forventer at de kan rådføre seg med meg i vanskelige saker og drøfte. At jeg følger opp det jeg skal. At jeg er rettferdig, at de opplever det til en viss grad, i alle fall så langt det lar seg gjøre

Sitatet over beskriver godt hvordan informantene opplever at forventningene fra sine ansatte er. Her viser informanten at hun tar ansvar for sine ansatte, er rettferdig og hun skal hjelpe ansatte som trenger henne.

En av mine informanter forteller at det forventes at hun som leder helst skal ordne opp istedenfor at ansatte selv kan ordne opp. Her blir hun litt oppgitt fordi alt kan ikke ordnes opp med en gang.

16 det forventes at jeg ordner opp i ting ganske raskt, for eksempel hvis en pasient har et trangt bad så skal jeg ordne opp med en gang. Hva skal jeg gjøre med det liksom?

Det forventes at ansatte blir møtt på en bra måte vi må bygge denne veien altså få ansatte med oss, at de får medvirke og at de blir hørt. For å få til det må vi ha med trygghet, tilhørighet og ikke ha elefanter i rommet [åpenhet, min kommentar].

Det å møte ansattes forventninger oppleves av mine informanter som en naturlig og viktig del av en leders arbeidshverdag. Som jeg har vist så er det ingen av informantene som opplever dette som belastende.

4.1.3 Tilgjengelighet

Arbeidshverdagen			
Det totale ansvaret	Forventninger	Tilgjengelighet	Lojalitet

Figur 4.5 Arbeidshverdagen – tilgjengelighet

Neste kategori er tilgjengelighet. Tilgjengelig betyr at de er til stede på arbeidsplassen slik at ansatte kan ta kontakt ved behov. Ved å være tilgjengelig får de mer med seg hva som rører seg blant ansatte, eller hva ansatte er opptatt av.

Alle informantene har et bevisst forhold til tilgjengelighet, og at dette er noe de ønsker selv, *jeg ønsker å være til stede og tilgjengelig for ansatte.*

De forteller at det ikke bare er å være der fysisk for sine ansatte eller andre, men også å svare på telefoner, sms og e-post, *er det noe så kan ansatte sende sms eller jeg tar telefonen.*

Denne tilgjengeligheten strekker seg i noen grad utover arbeidstiden.

12 hvis du skal møte alle samtaler som kommer inn på kontoret ditt og forstyrrer det du egentlig hadde tenkt å gjøre, da vet jeg jo liksom at jeg går en halvtime eller time over.

De fleste har opplevd at de ble kontaktet på fritiden av ansatte, men opplever ikke det som belastende. En sier at dette er en del av jobben som førstelinjeleder. To av informantene synes at de er tilgjengelig hele døgnet, men at det er få som tar kontakt utenom arbeidstid.

De er opptatt av å være synlige og ser verdien i den uformelle praten, noe som kommer til uttrykk slik

17: jeg er mye på jobb og trives godt på jobb. Det er her jeg har det meste av mitt sosiale liv føler jeg. Jeg trives her og jeg synes det er hyggelig å se når

kveldsvaktene kommer på jobb. Da kan jeg snakke litt med dem. Ofte er det pårørendemøter på kveldstid, det synes jeg er helt greit å tilby for de fleste jobber jo. Jeg synes det er et fint sted å være.

Ved å ta den uformelle praten får de med seg hva ansatte tenker, de er i forkant og de bygger relasjoner. Uansett om det er en formell eller uformell samtale så trekker en av informantene frem at det er viktig å være til stede i møtene med ansatte.

16 det er viktig å være til stede i møtene med ansatte.

11 det å jobbe i hjemmesykepleien må du skifte fokus ganske ofte.

15 synes det er viktig å ikke bare være til stede fysisk, men også mentalt.

I hjemmesykepleien er man vant til å skifte fokus ofte og du har fokus på neste arbeidsoppgave nesten før du er ferdig med den første. Da er det lett å tenke på neste arbeidsoppgave som sykefraværsoppfølging, budsjett eller møter. Dette er noe lederne har med seg og det er en viktig lederegenskap å være til stede i de korte møtene med ansatte.

Seks av informantene forteller at de ønsker å ha en åpen dør og at de ønsker å være tett på de ansatte. Det å være mye til stede fremheves som positivt av informantene. De får da med seg hva som skjer og kan dermed være i forkant av uønskede hendelser og krysspress. Ved å rydde opp i uønskede hendelser raskt så slipper de at ting eskalerer og dermed gir merarbeid.

14 Skal være til stede og være tilgjengelig for ansatte, at jeg skal bistå dem når de selv står i vanskelige situasjoner. Hjelp dem når de står fast.

Ved å være tilgjengelig viser de at de er opptatt av ansattes ve og vel. Informanten beskriver dette med å bygge team, bygge relasjoner, folka mine, *de skal ha det bra på jobb*. De viser at de bryr seg om sine ansatte. De gir ansatte som har det vanskelig ekstra oppfølging.

16 jeg er nok et en sånn veldig omsorgshøner som passer på at ansatte har det bra.

Selv om alle forteller at de er tilgjengelige, er det ingen som opplever dette som negativt. Det er heller ingen som forteller at det er forventet av virksomhetslederne at de skal være tilgjengelig utover arbeidstiden.

4.1.4 Lojalitet

Arbeidshverdagen			
Det totale ansvaret	Forventninger	Tilgjengelighet	Lojalitet

Figur 4.6 Arbeidshverdagen – lojalitet

Informantene som jeg har intervjuet har gitt en god beskrivelse av arbeidshverdagen gjennom å fortelle om det totale ansvaret, alle forventningene og om tilgjengelighet.

Informantene i studien trekker frem lojalitet som den fjerde kategorien og en viktig del av arbeidshverdagen. De forteller at som førstelinjeleder må du være lojal mot det som blir bestemt i kommunen og ivareta de styringssignalene som blir gitt.

12 hadde jo egentlig hele bygda mot meg, alle kollegaer og pasienter og altså skal jeg være helt lojal mot kommunens bestemmelser og prøve å snakke positivt om dette her om tvangsflytting.

Lederen beskriver hvordan hun er lojal mot bestemmelser og hvordan hun bruker sin lederposisjon og sin faglige vurdering til å snakke positivt om endringen. Lojale må de være uavhengig om de er enige eller ikke.

11 jeg er opptatt av å være lojal og det tror jeg er viktig. Når det er bestemt noe som jeg skal gjennomføre må jeg være lojal selv om jeg ikke har blitt hørt, eller at jeg har vært uenig. Vi må være lojale.

I sitatet over beskriver lederen hvordan hun kombinerer sin lederrolle mellom å være lojal og innføre det som er bestemt.

Å være lojal når de ikke er enige eller har lyst oppleves som litt slitsomt av informantene. Det er en som forteller at hun opplever dette som en større påkjenning.

12 Jeg fikk økt belastning med høye skuldre og det er veldig vanskelig å stå i den misnøyen.

Samtidig som hun føler at hun får økt belastning så forteller hun at hun må være lojal og kan ikke gi seg. Det å ikke gi seg er noe som kommer til uttrykk hos flere av informantene. De opplever at de *må stå i det*. Noen ganger går det på skinner og andre ganger går det ikke.

Lojalitetsbegrepet står sterkt hos mine informanter. Gjennom en arbeidshverdag med ulike arbeidsoppgaver, høyt tempo og avbrytelser aksepterer de dette på ulike måter som utsagnene under viser.

15 det er frustrerende å ikke bli hørt på hvis jeg ikke er enig, men jeg rister det av meg og går videre.

14 det nytter ikke å stikke hodet i sanden og tro at ting går over av seg selv.

16 jeg har ofte is i magen og tenker at ting løser seg selv.

16 har vært leder i flere år og har erfaring med at alt ikke bør ordnes med en gang. Da unngår hun også ekstra jobb.

4.1.5 Oppsummering av arbeidshverdagen

Arbeidshverdagen			
Det totale ansvaret	Forventninger	Tilgjengelighet	Lojalitet

Figur 4.7 Arbeidshverdagen - oppsummering

Som vi har sett hvordan informantene beskriver arbeidshverdagen sin med å ha det totale ansvaret, ulike forventninger, være tilgjengelig og å være lojal. De beskriver også at arbeidsmengden til en førstelinjeleder er i prinsippet grenseløs. *Vi kan ikke begrense arbeidsoppgavene våre i hjemmesykepleien.*

Funnene viser at å være leder oppleves som en heldøgnsjobb, og arbeidsdagen består av uforutsette hendelser og ad hoc-oppgaver.

15 det som en opplever er jo at en føler at dagene bare fylles med ting som skal løses fortløpende.

Alle informantene er samstemt i at de har en travel arbeidshverdag. De jobber til tider veldig mye, og at det er mye de ikke får tid til. De har variabel arbeidsdag, men ofte korte tidsfrister og stadig endringer. Samtidig som de forteller at de gleder seg til å gå på jobb og har det bra. *Jeg er veldig fornøyd med rollen som leder.*

Informantene forteller om å få med seg sine ansatte. De skal gjøre ansatte i stand til å gjøre jobben sin. De er opptatt av å skape en relasjon til sine ansatte og de bruker sine lederkunnskaper som veiviser. De skaper begeistring og inspirerer sine ansatte. De kjenner sine ansatte og vet hvem de kan få med seg. *Jeg kjenner jo de ansatte og vet hvem jeg kan begeistre.*

Alle informantene forteller at de jobber mye med den daglige driften. Altså innleie av vikarer for å få nok ansatte på jobb slik at pasientene får den hjelpen de skal ha. De bruker mye tid på å følge opp ansatte som er sykmeldte. Dette beskriver de alle som den mest slitsomme delen av å være ledere.

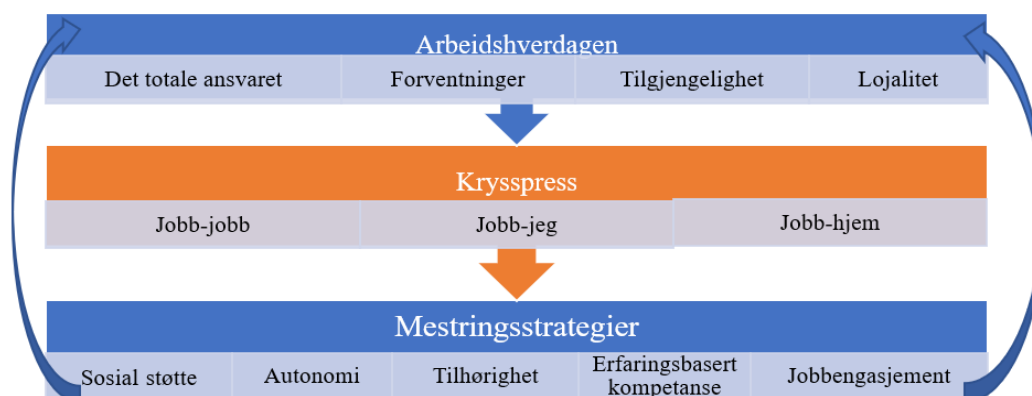
Funnene viser at den arbeidsbelastningen og de motstridende forventningene som en førtelinjeleder står i beskriver hvordan førstelinjeledere kommer opp i ulike krysspress.

4.2 Hvordan beskriver førstelinjeledere ulike krysspress de møter?

Gjennom intervjuene forteller informantene om krysspress de møter eller står i. Det understreker at krysspress er en del av leders arbeidshverdag. Krysspress kjennetegnes ved motstridende krav til selve lederjobben, rivning mellom lederansvaret og andre krevende posisjoner, og jobbkrav som strider mot personlig overbevisning og moral (Knudsen, 2014).

Informantene må leve med motstridende forventninger fra både virksomhetsledere, ansatte, pasienter og andre. De må gjennomføre det som er bestemt, samtidig som de skal være oppmerksomme på ansatte og få de med seg. Funnene viser at informantene beskriver at de befinner seg i krysspress mellom profesjonsidealene og de kommunale begrensningene. De snakker om formell og emosjonell forpliktelse fordi de må være lojale mot det som er bestemt.

I denne oppgaven har jeg valgt å dele krysspressene inn i tre, etter det som Knudsen karakteriserer som de tre typiske konfliktlinjene: Jobb-jobb, Jobb-jeg og Jobb-hjem (Knudsen, 2014).



Figur 4.8 Mestringsmodellen – Krysspress

4.2.1 Jobb – Jobb



Figur 4.9 Krysspress – Jobb-jobb

Jobb-jobb krysspress kan oppstå hvis det kommer krav fra kommunen og som ansatte motsetter seg. Motstridende krav er kjernen i alle eksemplene som informantene kommer med. Funnene viser at når for eksempel kommuneledelsen bestemmer løsninger kan ansatte motsette seg dette. Det samme skjer hvis pasientene har ønsker eller behov som ikke ansatte imøtekommer. Informantene kommer med mange eksempler på dette krysspresset. Informantene beskriver dette slik som I2.

I2. Vanskelig med ting som er nytt. Da kan det blir motstand blant de ansatte. Det er vanskelig å få med seg alle og gi informasjon.

Det er flere som beskriver hvordan de som ledere må forholde seg til krav som er bestemt. Det er de som må ta støyten fra ansatte for det upopulære som er bestemt, og de må da stå midt i krysspresset.

I3 som leder må du være villig til å ta denne delen av jobben fordi den vil alltid være der.

En av informantene eksemplifiserte et krysspress ved at hun måtte gjennomføre en omorganisering verken ansatte eller pasientene var enig i. Denne omorganiseringen var politisk bestemt og det var lederen som måtte gjennomføre og selge dette inn for ansatte, pasienter og pårørende.

I2 Du hadde alle mot deg og så skal jeg prøve å snakke positivt om dette her om tvangsflytting. Det var det tøffeste hendelsen jeg har vært borti som leder.

Det endte med at alle ble flyttet, men de fleste var fornøyde fordi de flyttet inn i en mer tilrettelagt bolig for eldre.

Selv ting som er til gode for ansatte kan gjøre at ledere kommer i et krysspress. Her forteller en av informantene om å sette to valg opp mot hverandre og at det ikke er penger til begge.

I1: Hvis vi ønsker å ha en sykepleier som skal være inne og administrere og ordne, da måtte det gå på bekostning av noe og denne bekostningen var de (ansatte) ikke så villig til å skjønne. Da må vi velge enten eller.

Informantene forteller om diverse innføringer eller endringer som nytt arbeidsverktøy, nye arbeidsmetoder eller nye arbeidssteder. Disse tingene krever en omstilling hos de ansatte som de motsetter seg. Det har vært innføring av nytt turnusprogram, innføring av nytt mobilt arbeidsverktøy eller faktisk å fysisk flytte fra en arbeidsplass til en annen. Informantene forteller at de blir slitne, frustrerte og litt lei av jobben når de står i slike krysspress. I2 forteller at hun har mye vondt i hodet og høye skuldre.

Det er bare en av informantene som forteller at hun synes dette krysspresset er spennende. Hun blir lett begeistret og finner raskt ut hvordan hun kan få troen på produktet eller det som skal innføres.

Jobb-jobb krysspress kan også oppstå hvis det er pasienter som ansatte ikke ønsker å gå til. I1 forteller om at hun ikke har utdanning til å forstå hvorfor ansatte ikke bare kan gjøre den jobben de er satt til å gjøre. Fem av informantene kommer med

slike eksempler. Informantene sier at det forventes at det er de som ledere som må ordne opp og de blir da stående i krysspresset mellom ansatte og tjenestetilbudet til pasientene. Hjemmesykepleien kan ikke si nei til å hjelpe pasienter som trenger nødvendig helsehjelp, jamfør lov om pasient- og brukerrettigheter § 2-1-a.

4.2.2 Jobb-jeg



Figur 4.10 Krysspress jobb-jeg

Jobb-jeg krysspress oppstår når det kommer oppgaver som leder må gjennomføre, men som går utover hennes egne verdier eller faglighet, altså krysspress mellom lederrollen og person. For informantene er dette noe de må stå i ofte. Alle kommer med flere eksempler på konkrete ting som har blitt innført og som de selv ikke har vært helt enige i. De aller fleste eksemplene går på dårlig økonomi som går ut over pasientene eller ansatte. De opplever dette som pressende og krevende situasjoner. Nedenfor kommer et eksempel på dette krysspresset. Her må I6 holde budsjett selv om det er en risiko for at pasienten skal få en dårligere kvalitet på tjenestene.

I6 Pasientene skal få den hjelpen som de trenger samtidig som jeg skal holde årtidsrammen, økonomien og styre med de midlene jeg har, og så skal jeg allikevel ha forsvarlige tjenester. Det tenker jeg at noen gang ikke lar seg gjøre. Det er vanskelig å innfri den forventningen med de midlene man har.

Her må hun balansere mellom prioriteringer og valg når hun skal ha eller gi forsvarlige tjenester. Hun opplever dette som frustrerende fordi det lar seg ikke gjøre. Hun forteller at hun er en pragmatisk person som tar ting litt som det kommer, men at hun noen ganger blir litt grinete og kan surmule litt. Hun har oftest is i magen og da løser ting seg av seg selv.

En leders jobb er å innføre det som er bestemt selv om de er enige eller ikke. En av mine informanter måtte gjennomføre en omorganisering til tross for at hun ikke var enig i avgjørelsen.

12: Bestemmelse om å flytte velfungerende bolig som jeg ikke var enig i. Jeg måtte være lojal mot bestemmelsene selv om ansatte, brukere og andre var imot.

Noen kommer med overordnede eksempler. Her beskriver I5 at hun kommer i krysspress mellom krav knyttet til det å være førstelinjeleder og egne verdier. Her blir hun ikke hørt, og det viser at lederjobben kan være krevende.

15: Hvis ting bare blir innført at du føler at null av det du sier er verdt, det gjør noe med en og du blir frustrert og lei.

Vi har tidligere i oppgaven sett hvordan informantene beskriver sin arbeidshverdag. Hvis de blir syke og ikke får gjort arbeidsoppgavene er det ingen andre som gjør disse oppgavene. *Jeg kan ikke være syk eller halvsyk for da må jeg ta igjen arbeidsoppgaver senere.*

Dette beskriver godt hvordan krysspresset jobb-jeg går ut over lederen fordi de blir hengende etter med arbeidsoppgaver og kanskje må ta valg som går på bekostning av deres faglige vurderinger.

De fleste av informantene beskriver det å oppleve Jobb-jeg krysspresset som slitsomt. Det å stå i arbeidsoppgaver som de kanskje ikke er helt enig i oppleves som slitsomt for informantene. De beskriver dette som frustrerende, men at de ikke bruker så mye tid på det fordi de ikke kan gå imot det som er bestemt. En av informantene forteller at hun *må legge det fra seg så lenge det er politisk vedtak.*

4.2.3 Jobb-hjem

Krysspress		
Jobb-jobb	Jobb-jeg	Jobb-hjem

Figur 4.11 Krysspress jobb-hjem

Førstelinjelederne må gjøre vurderinger og ta ulike hensyn gjennom arbeidshverdagen. De skal sikre økonomien, samtidig som de skal ta vare på sine ansatte og gjøre prioriteringer for å ivareta pasientene. Jobb-hjem krysspress kan oppstå når en leders arbeidsoppgaver går ut over familielivet eller vennskap. Jobb-hjem krysspress oppleves gjerne som belastende (Knudsen 2014). Alle

informantene kommer med flere eksempler på denne typen krysspress. Alle lederne forteller at de jobber mye. De beskriver en arbeidshverdag med en overveldende mengde arbeidsoppgaver og for liten tid til å ivareta disse innenfor ordinær arbeidstid. Til tross for dette er det kun en av informantene som forteller at arbeidet og arbeidsmengden påvirker henne når hun har fri og at det går ut over helsen. Totalen av dette er at det går ut over familielivet.

12: jobber mer enn 100% hvis du skal møte alle samtaler som kommer inn på kontoret ditt og forstyrrer deg med det du egentlig skal arbeide med. Går en halvtime til en time over hver eneste dag. Gubben er ikke alltid like fornøyd med kona si. Jeg er sliten. Fungerer veldig godt på jobb, men får det når jeg kommer hjem. Mye vondt i hodet og høye skuldre.

Selv om det informantene forteller om alvorlige konsekvenser velger hun likevel å bli og sier at hun trives i sin jobb.

Det er interessant å merke seg at de fleste andre, også informantene i utsagnet over, hadde en forventning og aksept for at økt arbeidsmengde er noe som følger med lederjobben, eller som en av informantene sa:

16 Jeg tar jo på en måte med meg jobben hjem og folka og sånn. Jeg bryr meg veldig mye om pasienter, pårørende og ansatte, men jeg føler ikke at det er en sånn belastning. Det er liksom sånn som jeg er. Det er flokken min.

Flere av informantene forteller om krav fra andre som går ut over privatlivet, men de legger ikke stor vekt på dette. De kaller det enkeltepisoder noe som tyder på at de aksepterer at det å være leder innebærer at det kommer krav fra andre som går ut over privatlivet. De enkeltepisodene som de forteller om, er å ha fått tatt ut ferie eller rapporter som må skrives med korte frister med arbeid utover arbeidstiden.

17 Ehh ja sånn små enkeltepisoder, hvor jeg ikke har fått lov til å ta ut ferie fordi det var et møte som jeg måtte være med på.

Hun skulle være sammen med familien og dette måtte avlyses. Det at hun måtte avlyse viser hvordan det å ha en lederstilling kan gå utover familien. Det at de ser på dette som små episoder kan ha sammenheng med utsagnet under:

11 Ja noen ganger har jeg opplevd det og så tenker jeg at det handler om å gi og ta. Det å oppleve at jobben trenger det og det må vike på det private det er bare en god følelse i livet å ha opplevd.

Det å være leder medfører, som vi har sett tidligere i oppgaven, en stor arbeidsmengde. Det kan oppleves som kaos å ikke ha kontroll over arbeidsoppgavene. Som informantene under beskriver:

13 Jeg hadde for en del år siden et stort team. Da hadde jeg ikke noe privatliv og det var kaos på jobben.

Tre av informantene forteller at de har med seg jobbtelefon hjem. En opplever at det kommer en del telefoner og at det går utover privatlivet. De to andre opplever det ikke slikt.

Vi har sett tidligere i oppgaven at ledere står i komplekse situasjoner som kanskje krever at de skal ha kontroll og som kan føre til de mister oversikten. Dette medfører at de må jobbe mer enn de skal, noe som igjen går ut over familien. Informantene beskriver dette slik.

16: Det er noen ganger jeg drar på jobb sånn at jeg ikke blir hengende etter. Eller hvis det har skjedd noe med ansatte eller pasienter.

15: Det jeg tar med meg hjem er jo hvis jeg vet at det er helt forferdelig på jobben for at det er så mye å gjøre og så vet jeg at ansatte har gått sånn og sånn og så har du fått det ene hms-avviket etter det andre. Plutselig kan ledelsen komme med at nå synes de at det er for mange overliggere på sykehuset eller man skal være tilgjengelig.

For informantene er den daglige trivselen på jobb viktig når de står i krysspress og føler at jobben går ut over privatlivet. De er positive og gleder seg til å gå på jobb. De fleste får overskudd og energi av jobben sin. De trives med å ha mange baller i luften, og har stor arbeidskapasitet.

Flere av informantene forteller at de har store deler av sitt sosiale liv på jobb. En av informantene anser ikke det som belastende selv om hun står i krysspresset jobb – hjem, men uten at hun føler at det går utover familielivet. Arbeidsplassen anses som

en viktig sosial arena (Rønning et al., 2013, s. 152). For denne informanten blir mye av hennes behov for sosial kontakt dekket av å være på jobben.

4.2.4 Oppsummering

Krysspress		
Jobb-jobb	Jobb-jeg	Jobb-hjem

Figur 4.12 Krysspress - oppsummering

Samlet sett viser svarene at førstelinjelederne er bevisst sin rolle som ledere på vegne av kommunen og at de da har en rolle som innebærer krysspress.

Informantene beskriver krysspress hvor de opplever at ansatte motsetter seg føringer som kommer, innføring av ting, systemer eller program de selv er uenige i eller at de blir «beordret» til å gjøre en jobb som går ut over arbeidstiden. De forteller at de ønsker fornøyde ansatte og fornøyde ledere over seg. De synes alle at de bruker mye tid på å følge opp oppgaver som sykefravær, innleie av vikarer og at dette går ut over andre arbeidsoppgaver. Alle sier at de får liten tid til å drive med ledelse.

Informantene forteller at de til tider arbeider mye, og at de, bortsett fra en, ikke føler dette som en belastning. De aller fleste snakker om en stor arbeidsmengde med ulike typer krysspress. Samtlige sier på en eller annen måte at dette er en del av lederjobben. Lederrollen har derfor sine kostnader. De velger bort fritid og andre sosiale sammenkomster. De bruker mye tid og energi på å gjøre ferdig arbeidsoppgaver og alle gjør dette utover normalarbeidstid.

Funnene viser at informantene kan komme opp i flere eller alle krysspressene på en gang. Et interessant funn er et krysspress som både er jobb-jobb og jobb-jeg som en av mine informanter trekker frem:

16 Det må være en forsvarlig tjeneste og da tenker jeg at det må være forsvarlig for de som jobber. Så det, tenker jeg, er en forventning som kommunen har som jeg altså synes det er vanskelig å innfri med de midlene man har.

Hun må innføre noe som kommunen har bestemt og som ansatte motsetter seg, samtidig som det går på bekostning av hennes faglighet. Hun må stå i

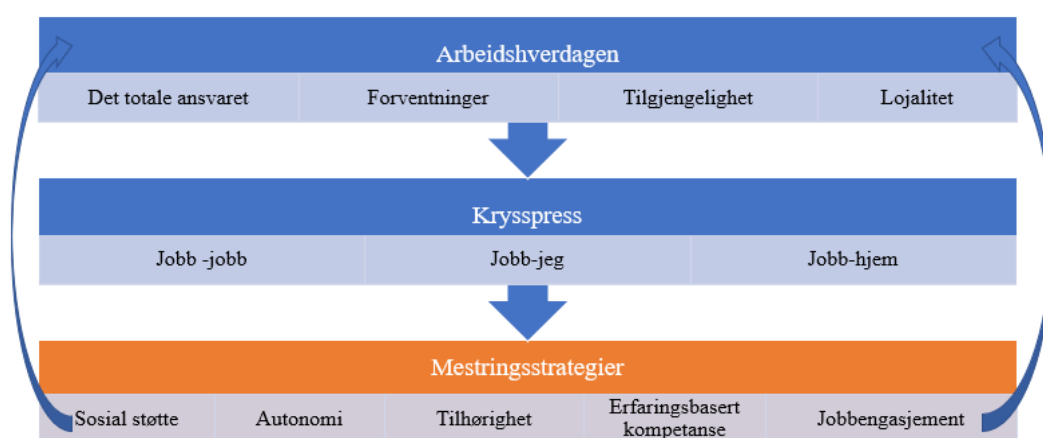
utilstrekkelighet og vanskelige prioriteringer når hun skal prioritere og fordele ressurser i hjemmesykepleien. Dette går ut over henne, ansatte og pasientene.

4.3 Hvordan beskriver førstelinjeledere at de mestrer en situasjon i krysspress?

Informantene har mellom seks og 19 års erfaring som førstelinjeleder. Funn under forskningsspørsmål 1 og 2 beskriver en arbeidshverdag med mange og ulike arbeidsoppgaver, og at de må håndtere ulike krysspress. Informantene forteller alle at de trives i jobben og at de ikke ønsker å slutte.

Mestring blir definert av Lazarus (1999) som hvordan man håndterer nye, store eller kanskje ubehagelige situasjoner. Det handler om utviklingen av våre evner til å kunne håndtere disse situasjonene. (Lazarus, 1999, ss. 101-105). Informantene beskriver godt hvordan de mestrer situasjoner i krysspress. De forteller blant annet om at de snakker sammen, har valg, støtte i teamet, gir og tar, lukker døra og bestemmer.

Etter å ha jobbet med funnene så har jeg valgt dele de inn i fem mestringskategorier. Disse kategoriene går igjen hos alle informantene. 1. sosial støtte. 2 autonomi. 3. tilhørighet. 4. erfaringsbasert kompetanse og 5. jobbtilfredshet. Jeg vurderer disse til å være de mest betydningsfulle mestringskategoriene med tanke på å svare på problemstillingen. Dette medfører at andre funn ikke får så stor plass i oppgaven eller blir utelatt (Merriam & Tisdell, 2016, s. 203).



Figur 4.13 Mestringsmodellen – Mestringsstrategier

4.3.1 Sosial støtte som mestringsstrategi

Mestringsstrategier				
Sosial støtte	Autonomi	Tilhørighet	Erfaringsbasert kompetanse	Jobbengasjement

Figur 4.14 Mestringsstrategier - Sosial støtte

Alle informantene forteller mye om hvordan de både får støtte og bruker støtte aktivt når de står i ulike krysspress. De bruker ord som; *å ha med seg folk, støtte i teamet, ha med laget, support, snakke med, lære, samarbeid og oppfølging.*

I6 vi i lederteamet prater jo mye sammen og hjelper hverandre og vi er samkjørte.

De opplever at de mestrer å stå i krysspress så lenge de opplever at de får støtte. De forteller at de får god støtte av sin leder og andre ledere i lederteamet når de står i de ulike krysspressene.

I4 det hjelper liksom å ha noen gode kollegaer i lederteamet når jeg må være lojal mot det som er bestemt selv om jeg ikke har lyst.

I3 jeg opplever at det å snakke med min leder er veldig viktig selv om hun ikke har svar på alt.

I6 jeg kan gå til min leder med alt enten det er pasienter eller ansatte som motsetter seg noe.

Informantene forteller at de som oftest bruker sin leder som støtte når de står i krysspresset jobb-jobb. *Jeg har jo virksomhetslederen min som min nærmeste støtte i vanskelige saker.*

Samtidig bruker de også utvalgte ansatte i slike krysspress, noe som kommer til uttrykk slik:

I7 jeg finner støtte, det vil si at jeg har et par ansatte som jeg kan bruke som støttespillere.

I1 forteller at hun har jobbet i en mindre kommune tidligere. Da var det bare henne og ikke så mye støtteapparat rundt. I nåværende jobb sier hun *jeg synes jeg er rik i denne lederrollen på støtteapparat*. Hun beskriver at hun har mye støtte rundt seg.

En av informantene har tidligere fortalt om krysspress jobb-jobb hvor hun skulle flytte en velfungerende bolig for eldre som både ansatte og pasienter motsatte seg. Hun var heller ikke ening i avgjørelsen. Her får hun støtte av sin virksomhetsleder som skjønner og bryr seg på en måte som får skuldrene til å senke seg. *Jeg får mye støtte av leder. Hun gir meg den beste oppfølgingen egentlig.*

Hun trekker også frem at denne lederen har vært førstelinjeleder tidligere og forstår dermed hva informanten står i, og det er avgjørende når hun står i de ulike krysspressene.

Flere av informantene forteller om ulike typer støtte uten å knytte dette opp mot krysspress, men som en del av arbeidshverdagen. To av informantene forteller at de har brukt bedriftshelsetjenesten. *Jeg har brukt bedriftshelsetjenesten til HMS-saker i teamet.*

En av informantene gir et eksempel på støtte fra andre enn de som jobber i virksomheten. En annen forteller at hun har fått støtte av økonomene i kommunen, når hun skal gjennomføre noe som hun ikke er enig i.

I5 jeg får et tall på bordet og så greier jeg ikke å skjønne hvordan jeg skal få til dette. Ja får litt støtte på sånne ting, fra økonomer og HR-avdeling.

En av informantene forteller at det er lettere å få støtte hvis du er god kjent i organisasjonen.

I5 det er jo noen støttefunksjoner. Jo mer erfaring du har, jo mer kjent du er, jo flere personer har du å spille på.

Funnene viser at informantene bruker støtte aktivt både når de står i de ulike krysspressene og som utsagnet over viser; for å unngå å komme i et krysspress.

4.3.2 Autonomi som mestringsstrategi

Mestringsstrategier				
Sosial støtte	Autonomi	Tilhørighet	Erfaringsbasert kompetanse	Jobbengasjement

Figur 4.15 Mestringsstrategier - Autonomi

Ingen av informantene brukte ordet autonomi i intervjuene. De brukte ord som frihet, lukke døra, styre og bestemme. Selv om de ikke brukte ordet autonomi så er informantene samstemte i at autonomi er en viktig mestringsstrategi for å stå i ulike krysspress. De kan si ja og nei til ting som de mener er viktige. De får rom for å medvirke og til å lede sine team. Alle bruker muligheten de har til å bygge sine egne team uten påvirkning fra andre. *Jeg får lov til å brenne for mine ting.* Dette gjør at de lettere står i ulike krysspress.

En av informantene forteller at hun kan si nei til møter hvis hun er opptatt av noe annet. *Kan bestemme hvilke møter jeg får gå på. Bestemme min egen kalender.* Da slipper hun å komme opp i et krysspress med tidspress, samt at hun kan bruke tid på å få med seg ansatte hvis det er noe som skal innføres.

Høy grad av autonomi ved høye krav gir positive effekter (Bech et al., 2002). Det å kunne bestemme sin egen arbeidshverdag blir fremhevet som veldig positivt hos alle informantene.

13 Det gis rom for meg å medvirke og for å lede teamet sånn som jeg tenker det er rett å gjøre.

Dette er også en av grunnene til de blir i sine stillinger. De uttrykker en glede ved at de smiler under intervjuene og det er mye latter. De uttrykker seg slik at uten å kunne bestemme så hadde arbeidsdagene ikke vært så positive og dermed hadde faren for å komme i krysspress uten å mestre disse vært store.

Informantene forteller at de bruker ansatte til ulike prosjekter. *Alle ansatte har sine kvaliteter og at man kan bruke det på rett sted.* De kan bestemme hvem de skal bruke og de kan delegere arbeidsoppgaver slik at arbeidshverdagene blir enklere. *Har en sykepleier som avlaster meg og tar noen av mine oppgaver.* Det at de kan bestemme dette selv gjør det lettere å stå i krysspress.

Informantene er selvstendige og tar ansvar for sine team og sine arbeidsoppgaver. De bruker bevisst autonomi til å gjøre ansatte mer selvstendige slik at de kan løse sine arbeidsoppgaver, og til å gjennomføre endringer som kommer fra andre.

11 Jeg liker det mangfoldet av ansatte, se hverandre, ha respekt, bli trygge på hverandre slik at vi blir bedre ut mot pasientene.

Det at informantene har mulighet til å påvirke og opplever at de har stor frihet i sin arbeidshverdag, er en viktig mestringsstrategi for å stå i ulike krysspress.

14. Jeg tenker at jeg er heldig at jeg har en leder som lar meg gjøre som jeg vil. Jeg føler at jeg styrer veldig mye selv.

Det å både ha autonomi og bruke dette som en mestringsstrategi er viktig for informantene da de opplever at de har valg og innflytelse selv om de må gjennomføre ting som de ikke er helt enige i. De snur da noe som kan oppleves som negativt til noe positivt. De skaper seg arbeidsglede ved at de får lov til å jobbe selvstendig og involvere ansatte.

4.3.3 Tilhørighet som mestringsstrategi

Mestringsstrategier				
Sosial støtte	Autonomi	Tilhørighet	Erfaringsbasert kompetanse	Jobbengasjement

Figur 4.16 Mestringsstrategier - Tilhørighet

Som leder er du avhengig av andre mennesker rundt deg. Det kan være ledere, ansatte eller andre. Vi har tidligere sett at informantene bruker sosial støtte og autonomi som mestringsstrategier. Tilhørighet er et grunnleggende behov hos mennesker for å gi trygghet og kan være en buffer mot sterke påkjenninger og stress (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 328). Det kommer tydelig frem under intervjuene at informantene bruker dette som en mestringsstrategi i sin arbeidshverdag. En arbeidshverdag som vi har sett består av ulike krysspress. De bruker ord som *å skape team, teamfølelse, folkene, trivsel og et fint sted å være*. Det å bruke tilhørighet gir lederen en følelse av å bety noe og ha en verdi.

Det å ikke få til å bruke tilhørighet som en mestringsstrategi kan få til dels alvorlige følger for lederne. En av informantene trekker frem at hun for noen år siden ikke greide dette. Hun følte at det gikk ut over det mentale og at hun ikke dugde eller kunne noe. Denne lederen byttet jobb.

11 Det gjør noe med motivasjonen å stå alene. Så må jeg hente det langt nedi meg selv. Det tar energi, jeg tenkte at jeg passer ikke til å være leder her, men det har jo bare vært en gang at det har gått å langt at jeg byttet jobb.

Hun legger da fortiden bak seg og begynner på nytt. Ved å lære av fortiden med mangel på tilhørighet, har hun på nytt bygget et team som hun kan føle seg trygg på. Hun gir nå uttrykk for trygghet og at hun har fått tilbake arbeidsgleden, og hun kan lettere mestre å stå i de ulike krysspressene fordi hun føler en tilhørighet til arbeidsplassen.

Ledere forteller at de tilbringer store deler av dagen på arbeid og at arbeidsplassen blir en viktig sosial arena. Jeg opplever at informantene er opptatt av å bygge team og få til en fellesskapsfølelse hos ansatte og seg selv.

13 jeg er glad i å jobbe sammen med andre mennesker og blir motivert av å se at en enkelt person kan bidra til at fellesskapet kan blomstre. Bygge relasjoner er viktig.

Fellesskapsfølelsen er viktig når informantene enten står i krysspress eller for å unngå å stå i krysspress. Som vi så i avsnittet over så er det i dette fellesskapet de også finner støtte. Da blir det viktig som en av informantene forteller: *du skal skape et team*. Alle informantene forteller at de lager eller bygger team og at de kan ha tillit til hverandre.

11 Det er viktig for meg at vi har det trygt og lager gode arbeidsdager. Da er det viktig at vi er et team som kan ha tillit og være ærlige.

Ledere er ofte en inspirasjonskilde for ansatte, og informantene forteller om hvordan de brenner for teamarbeid og å få ansatte med seg. Vi har sett at dette er viktig i Jobb- Jobb krysspress. Jeg opplever at de skaper seg et fellesskap og at de

fremstår som sterke sammen. Alle sier at det er derfor de ønsker å bli værende selv med høyt arbeidspress.

I2 Bruker ressurspersoner i teamet for å få gjennomført ting. Lobbyvirksomhet. De som snakker samme språk som deg.

I6 Jeg føler at jeg får mye tilbake liksom ved å være tett på folk. At det er det mellommenneskelige. Hvor viktig det er å få alle til å følge at de får brukt sin kompetanse og sånne ting. Alle skal føle seg trygge på jobben, skal bli hørt og sett og verdsatt.

Informantene beskriver også at de har tilhørighet og ofte tett kontakt med sin leder og lederkollegaer, og at dette oppleves som trygt og godt. Å ha tett kontakt med sine ledere og lederkollegaer har også en positiv effekt på informantene.

I5 Vi hjelper hverandre i lederteamet, noen er gode på dét og andre er gode på noe annet.

De føler at de blir møtt og hørt, og at de prater mye sammen. De har skapt seg et samhold som gjør at de tørr å ta opp ulike utfordringer. Da er det lettere å stå i de ulike krysspressene.

4.3.4 Erfaringsbasert kompetanse som en mestringsstrategi

Mestringsstrategier				
Sosial støtte	Autonomi	Tilhørighet	Erfaringsbasert kompetanse	Jobbengasjement

Figur 4.17 Mestringsstrategier – Erfaringsbasert kompetanse

I tillegg til at informantene bruker sosial støtte, autonomi og tilhørighet som mestringsstrategier bruker de også sin kompetanse. Informantene har mellom seks og 19 års ledererfaring. De har opparbeidet seg en bred kompetanse, erfaring og trygghet som ledere, som en av informantene forteller *jeg har 30 års erfaring fra hjemmesykepleien*. De bruker sin kompetanse på å håndtere problemer og krysspress som oppstår og de fremstår som trygge i rollene sine. Flere av informantene sier at *de kjenner hjemmesykepleien*. De har også tro på egne evner

og bruker kompetanse som en mestringsstrategi. Siden de har mange års erfaring, har de allerede opplevd å stå i ulike krysspress. De forteller at ofte går motstand over når de gir det litt tid, som utsagnet under viser:

I6 Jeg kan være litt sånn at jeg har litt is i magen og ofte løser ting seg selv og det er jo en erfaring og litt sånn som jeg er av type og litt av erfaring å se at cirka 90% av problemer og sånne ting som oppstår, går over. Det løser seg.

Informantene beskriver alle at det er viktig å kjenne sine ansatte. Jeg har tidligere vist at dette er viktig i Jobb – Jobb krysspress hvor ansatte er mot en bestemmelse. *Jeg kjenner jo de ansatte og vet hvem jeg kan få med meg på laget.*

De har mellommenneskelig kompetanse på hvem av sine ansatte som de kan spille på lag med og hvem de ikke kan bruke i dette krysspresset. De finner nøkkelpersoner som kan hjelpe dem med å mestre ulike problemstillinger.

I6 Hvis det er noen som er imot eller negative så jeg setter den ansatte i en ganske sentral rolle. Da tar man litt brodden av det negative og er man heldig får man en som kan bidra positive og samtidig fjernet den største motstanderen.

De må også ha en evne til å kommunisere med de ansatte på en slik måte at de forstår informasjonen eller budskapet. De blir da med på å dra lasset sammen med lederne og prosessene går ofte lettere. *Være tro mot det jeg velger. Jeg får det til fordi jeg har hatt folk med på laget.*

Informantene bruker erfaringsbasert kompetanse på å utvikle seg som ledere og sine lederferdigheter. En av informantene trekker frem at hun ikke lenger ligger våken om natten hvis hun skal gjennomføre noe vanskelig og står i krysspress jobb-jobb eller jobb-jeg. Dette kommer av at hun har vært med på mange forskjellige utfordringer og at hun har fått mer kunnskap og trygghet.

I7 jeg tenkte litt på det å være helt nye som leder og det å ha noen år som leder det er stor forskjell. Du har liksom vært borti litt da og når det kommer en utfordring så har man liksom opparbeidet seg noen erfaringer som gjør at det er enklere å takle.

Informantene bruker praktisk kunnskap til å få enda mer kompetanse, både med å vite hvilke ansatte de skal få hjelp av og til å finne sin egen vei. Dette igjen gjør at de mestrer flere situasjoner i krysspress. Eksempel på praktisk kunnskap har jeg vist tidligere at de får praktisk støtte av for eksempel økonomer til å se på budsjett. En av informantene forteller at hun:

I3 bruker mulighet til å videreutvikle meg både personlig og min kompetanse i forhold til lederskap.

Hun velger å betrakte krysspressene som en faglig utfordring, og viser at hun har evne til å se muligheter og bruker dette til problemløsning.

Funnene viser at mer erfaringer gir økt kompetanse som gjør at informanten vurderer annerledes. *Jeg har vært borti mye forskjellig har stått i ulike utfordringer gjør en tryggere, det er ikke så skummelt* og dermed mestrer eller håndterer situasjoner de står i med krysspress.

4.3.5 Jobbengasjement som en mestringsstrategi

Mestringsstrategier				
Sosial støtte	Autonomi	Tilhørighet	Erfaringsbasert kompetanse	Jobbengasjement

Figur 4.18 Mestringsstrategier – Jobbengasjement

En like viktig mestringsstrategi som sosial støtte, autonomi, tilhørighet og erfaringsbasert kompetanse er jobbengasjement. I møtet med informantene fant jeg et fellestrekk som omfatter et sterkt engasjement for virksomhetens mål, det å levere gode tjenester og å gjøre ansatte gode. Informantene forteller alle at de trives i jobben selv om de har tidspress, utfordringer eller står i ulike krysspress. De viser at de bruker jobbengasjement som en mestringsstrategi på flere måter.

I1 Jeg liker at det er masse, mange baller at det er mye aktivitet. Man må like å møte folk, må like at det er aktivitet. Liker å være en leder som både skal jobbe oppover og nedover som jeg kaller det.

Jobbengasjement handler om selve det engasjementet du føler opp mot arbeidsoppgavene dine (Christensen, 2022). *Jeg er oppriktig glad i å lede andre* som en av informantene forteller.

Under intervjuene opplevde jeg at informantene lo mye og de var engasjerte i spørsmålene. De viste et engasjement for jobben i form av at de bare snakket positivt om arbeidet sitt. Selv informant I2, som fortalte om høye skuldre og en mann som ikke alltid var like blid på hvor mye hun jobbet, viste en glede og et stort jobbengasjement. *Sånn summa summarum så er jeg egentlig fornøyd med rollen.*

Informantene viser en energi for arbeidet og at de står i utfordringene de møter. De er villige til å yte mer når de står i krysspress jobb-jobb hvor ansatte motsetter seg nye bestemmelser.

I5 jeg har travle arbeidsdager, men jeg ønsker å være der for ansatte og da liksom stå i det og tenke at det gir meg så mye.

En annen trekker frem at hun har *veldig troen på konseptet hjemmesykepleie*.

De tar ansvar for sine arbeidsoppgaver og opplever dette som både spennende og utfordrende.

I3 jeg er jo sånn at jeg er lett å begeistre og synes det er spennende når jeg får litt å jobbe med.

Informantene forteller at de har positive følelser overfor jobben istedenfor å bare fokusere på det negative, som at de lærer noe nytt hele tiden og er med på å utvikle den tjenesten de driver. De gleder seg til å gå på jobb selv om funnene viser at de står i mange krysspress. *Jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag*

De forteller om spennende arbeidsplasser som konstant er i utvikling. Ingen av informantene er redde for å ta på seg flere arbeidsoppgaver og de må skifte fokus ofte. Som informant I1 sier *jeg liker at det er mye aktivitet*.

Det er mye aktivitet og informantene viser at de ønsker å jobbe med noe som er utfordrende og ser på dette som en viktig oppgave. De ønsker alle å bli i sine stillinger og de har over seks års fartstid.

14 jeg har en jobb der jeg kan gjøre masse forskjellig og jeg får lære meg selv å kjenne på godt og vondt på mange områder og jeg får stadig lov til å prøve nye ting og være med på å utvikle denne tjenesten vi er.

De går foran som gode rollemodeller. De gjør en innsats i arbeidet sitt og skaper trivsel for ansatte.

4.3.6 Oppsummering

Mestringsstrategier				
Sosial støtte	Autonomi	Tilhørighet	Erfaringsbasert kompetanse	Jobbengasjement

Figur 4.19 Mestringsstrategier - oppsummering

I dette delkapittelet har jeg visst hvilke mestringsstrategier som førstlinjelederne bruker for å mestre ulike krysspress.

Det å være leder kan til tider være utfordrende og krevende. Informantene bruker sosial støtte som en mestringsstrategi når de står i ulike krysspress. De er bevisste sitt lederansvar og er ikke redde for å bruke sin leder, ansatte eller andre støttepersoner. De skal stå i tøffe avgjørelser og bruker mennesker rundt seg for å stå i disse. De bruker sosial støtte for å få gjennomført eller oppnådd jobbkrav. Det reduserer den negative opplevelsen av å stå i krysspress, og de gir uttrykk for arbeidsglede ved at de sier at de trives i jobbene sine.

Det å ha frihet til å styre sin egen hverdag tolker jeg som en viktig mestringsstrategi for lederne. Informantene trives fordi de kan bestemme mye selv. De blir derfor lite detaljstyrt. Selv med føringer fra stat og kommune og et stort ansvarsområde opplever de at de har valgmuligheter og at de har innflytelse. De bruker derfor autonomi som mestring for å stå i sine arbeidsoppgaver og krysspress. Dette gjør også at de tåler å stå i krysspressene bedre og at de opplever arbeidsglede.

En gruppe kan fungere som vår trygge base og gi oss et godt ankerfeste som bidrar til å fremme vår identitet og selvfølelse (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 328). Det å bruke tilhørighet som en mestringsstrategi, er viktig for at informantene trives med arbeidet sitt. De skaper seg sitt eget team og rom for seg selv. De fremstår som

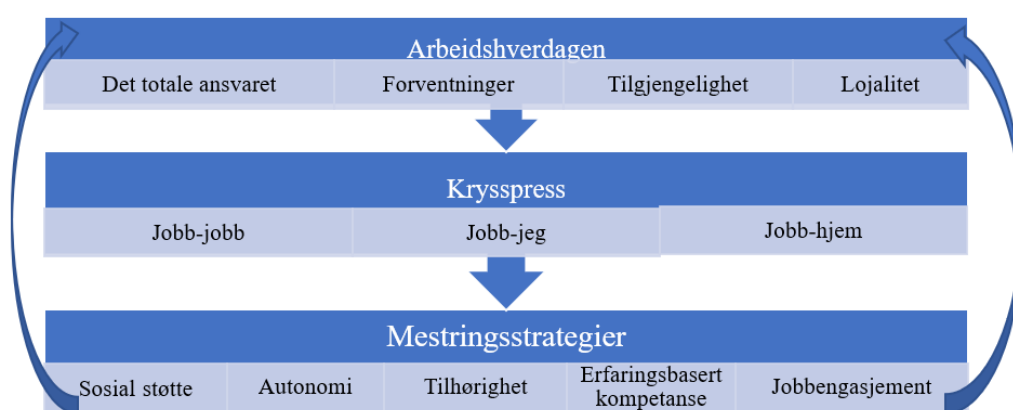
trygge og stabile ledere. De har et sted å høre til, og at det er bra å komme dit, og at de kan være seg selv.

Det er på veien man utvikler seg som leder, og som leder får man mange tilbakemeldinger på hvordan man har håndtert ulike krysspress eller utfordringer. Disse tilbakemeldingene øker en leders kompetanse. En lederjobb i hjemmesykepleien er preget av mangfold og informantene må forholde seg til fag, folk og penger. Jeg opplever at de balanserer mellom disse og bruker sin erfaringsbaserte kompetanse som en av mestringsstrategiene for å stå i en krevende jobb. Som en av informantene forteller så går det ikke an å stikke hodet i sanden.

14 Lærer når veien blir til. Lærer hele tiden. Jeg får stå i mange situasjoner som jeg lærer av.

Informantene har en energi, de er oppslukt på en positiv måte, og viser en dedikasjon til jobben og arbeidsoppgavene som er avgjørende for at de orker å stå i ulike krysspress. De bruker jobbengasjementet som en mestringsstrategi ut fra funnene som er vist tidligere. Kaufmann & Kaufmann (2015) påpeker at jobbengasjement regnes som den direkte motpol til utbrenthet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 332) noe som bekrefter funnene i intervjuene.

4.4 Oppsummering av kapittel fire



Figur 4.20 Mestringsmodell

Over har jeg presentert funn fra intervjuene. Dette har jeg gjort ut fra problemstillingen og forskningsspørsmålene. I lys av problemstillingen «Hvordan

preger ulike former for krysspress en førstelinjeleders arbeidshverdag og hvilke mestringsstrategier bruker de i så fall i egen praksis?» ser jeg at det å være leder gjør at man møter ulike krysspress. Informanten kommer med mange beskrivelser på små og store krysspress. Jobb-jobb når de skal innføre endringer som ansatte motsetter seg. Jobb-jeg når det er for få sykepleiere på jobb og dette strider mot fagligheten. Jobb-hjem når de må velge mellom å lukke døra til kontoret for å få arbeidsro eller å jobbe en eller to timer overtid.

Førstelinjelederne viser at de har stor arbeidskapasitet og drivkraft når de forteller om den enorme arbeidsmengden de har. En arbeidshverdag beskrives som hektisk og med hyppige avbrytelser. De opplever at de blir slukt av daglige gjøremål, *blir liksom spist opp av det daglige*. Dagene fylles opp av *ting som må løses fortløpende og det blir liten tid til å jobbe fremover*.

Informantene beskriver små og store mestringsstrategier som de bruker for å håndtere krysspressene. Dette kan være å vise seg robuste, få støtte, være engasjerte, ikke gi seg og ha is i magen. For å mestre situasjoner i krysspress beskriver informantene at de bruker sine evner, erfaringer og holdninger. De viser også at de har tro på sine evner til å lykkes. Studien viser at førstelinjeledere bruker sosial støtte, autonomi, erfaringsbasert kompetanse, tilhørighet og jobbengasjement for å mestre de ulike krysspressene. Alle disse mestringsstrategiene som informantene forteller om, henger sammen og de gjør at informantene blir i sine jobber, se figur 4.20. Alle informantene forteller at de trives i jobbene og ikke har planer om å slutte.

Det er mange fellestrekk i svarene til informantene. De viser til de samme utfordringene, ledelsestemaene og oppgavene som en førstelinjeleder har. Dette var kanskje ikke så overraskende, siden de leder samme type tjeneste.

5 Drøfting

Jeg har valgt å ha perspektivet på førstelinjeledere for å få en forståelse av hvilke mestringsstrategier de bruker i sin arbeidshverdag. I dette kapittelet drøfter jeg mine funn opp mot teori og tidligere forskning. Jeg vil også bruke teori om bakkebyråkrati for å se hvilke forutsetninger førstelinjeledere har i sitt lederarbeid, og om de kan sies å være bakkebyråkrater. Videre vil jeg diskutere om krysspress

er en del av arbeidshverdagen til førstelinjeledere. Til sist vil jeg diskutere hva mestringsstrategier er og om det er en verktøykasse eller en egenskap hos en førstelinjeleder.

Tidligere forskning og undersøkelser viser at lederansvaret er stort (Colbjørnsen, 2015; Rasmussen, B. 2021) og at det er preget av en rekke rutinemessige oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 424). Førstelinjeledere har ansvaret for fag, folk og penger, og daglige oppgaver må ofte utføres innenfor knappe frister (Gjøsæter & Kyvik, 2018). De skal balansere mellom drift og utvikling (KS læring 2018), og det totale ansvaret.

Mine funn viser at førstelinjelederne har ansvaret for ansatte, faget og økonomien, eller «fag, folk og penger» som flere av informantene sier. Det er forventninger til at de skal holde budsjett, gi gode tjenester og ha motiverte ansatte. Krysspress oppstår når disse forventningene er motstridende. Studien viser at de har lange arbeidsdager og store arbeidsoppgaver, men også at de liker å jobbe mye.

5.1 Er førstelinjeledere bakkebyråkrater?

I dette delkapittelet vil jeg drøfte hvorvidt det er fellestrekk mellom det som Lipsky beskriver som bakkebyråkrater og de som innehar en lederstilling i en byråkratisk organisasjon. Først diskuterer jeg om førstelinjeledere i hjemmesykepleien er bakkebyråkrater. Deretter diskuteres fellestrekk mellom byråkrater og førstelinjelederne.

Ifølge Lipsky (2010) er bakkebyråkrater medarbeidere i offentlig sektor som skal forvalte regelverk på vegne av myndighetene. De opplever å gjøre sitt beste innenfor rammene som er satt, men de ser seg nødt til å gå for prosesser og beslutninger som er «gode nok», og kan ikke søke det optimale. De har stor grad av selvstendighet og kan utøve myndighet for eksempel ved hva slags tjenester man skal gi til pasientene. Et kjennetegn ved denne gruppen er at de opplever, i sin hverdag, motstridende krav. På den ene siden er jobben lagt opp til at de skal leve opp til kommunale målsetninger som har sin opprinnelse i politiske prosesser. På den andre siden krever arbeidet improvisasjon og individuell tilpasning i hvert enkelt tilfelle (Lipsky, 2010, ss. 3-4, 29). Ifølge Lipsky (2010) er lederne opptatt av

formelle organisasjonsmålsetninger og bakkebyråkrater fordeler offentlige goder til brukerne og handler på egenhånd (Lipsky, 2010, ss. 29 - 30).

Selv om Lipsky skiller mellom ledere og bakkebyråkrater tyder funn fra min studie på at førstelinjelederne i hjemmesykepleien kan betraktes som bakkebyråkrater. Alle informantene sier at de er lojale til det som er bestemt, men at de har anledning til å tilpasse hvordan de skal innføre det som er bestemt. Førstelinjeledere og ansatte er det siste leddet mot pasientene og har mye å si på hvordan tjenestekvaliteten blir. De er utøvere av offentlig myndighet og de beskriver en arbeidshverdag med motstridende krav i form av ulike krysspress. De beskriver også høye forventninger som noen ganger ikke lar seg gjennomføre. Dette samsvarer med det Lipsky (2010) beskriver at jobbene inneholder konflikter og høye mål og forventninger (Lipsky, 2010, s. 40). De arbeider i byråkratiske organisasjoner og ledelse handler om å formulere mål og å samordne ressursene (både de menneskelige, administrative, økonomiske og tekniske) (Stieng, 1990, ss. 6-7).

Figur 5.1 Hvor førstelinjeledere i hjemmesykepleien er plassert (min egen modell)

Som figur 5.1 viser så befinner førstelinjelederne seg i midten mellom forventninger fra ulike aktører, og som bakkebyråkrater er de nærmest pasientene.

På den ene siden skal ledere ha frihet til å disponere tildelte ressurser, men på den andre siden underlegges de et rigid og detaljert resultatrapporteringssystem (Andrews & Gjertsen, 2014). For å gjøre denne jobben bruker bakkebyråkrater skjønn i sine vurderinger. Empirien sier at ledere skal utføre og føre tilsyn med oppgaver som skal utføres i henhold til de lover, regler og instruksjoner som er knyttet opp til en stilling (NHO, 1997, s. 124) og de jobber i regelstyrte virksomheter

(Andrews & Gjertsen, 2014). Da kan det bli lite mulighet for at lederne kan bruke skjønn. Ulemper ved å standardisere arbeidsprosesser er a) det er lite hensiktsmessig i uforutsette situasjoner, b) det er passiviserende, og c) det fremmer en tendens til rigid atferd, og hemmer evnen til fleksibilitet og omstilling (Jacobsen & Thorsen, 2016, s. 82). Samtidig viser mine data at førstelinjelederne har trygghet på at de kan ledelse og faget hjemmesykepleien. De har egenskaper til å bygge opp tillit og medarbeiderskap, og de har mulighet til å ta egne valg i sitt arbeid.

Førstelinjelederne står i en mellomstilling mellom kommune og sine egne ansatte. De har ansvar for at pasientene får den hjelpen/tjenesten de har krav på etter lov og rammeverk. Derfor kan de betraktes som bakkebyråkrater. I resten av oppgaven legger jeg dermed til grunn at førstelinjeledere er bakkebyråkrater.

5.1.1 Fellestrekk eller kjennetegn hos førstelinjelederne

Kjennetegn eller fellestrekk ved bakkebyråkrater (Lipsky 2010) er at de er lojale, liker rutiner, lager seg verktøy for å begrense stresset, liker å jobbe med mennesker (Lipsky, 2010, ss. 83-84), er menneskekjennere og ser sine ansatte (Lipsky 2010: xiv) og de liker å lære. De må håndtere å stå i krysspress, eller håndtere reaksjoner fra ansatte og brukere på beslutninger (Lipsky, 2010, s. 9). De ønsker å gjøre en god jobb (Lipsky, 2010, s. 82). De må utvikle mestringsstrategier for å stå i komplekse arbeidssituasjoner (Lipsky, 2010, s. 83). To av trekkene som går igjen i funnene samsvarer med Schaug (2010); de må kunne leve med usikkerhet og være lojale med tanke på fattede vedtak (Schaug, 2010, s. 27).

Funn i studien min viser at informantene har de samme kjennetegn eller fellestrekk som Lipsky (2010) presenterer. Informantene bruker de positive sidene eller trekkene ved seg selv, de er lojale og de følger kravene som stilles, men at de også kan bruke sin faglige vurdering. Det viser at lojalitetsbegrepet står sterkt, men de har mulighet til å tilpasse kravene i ganske stor grad. Informantene uttrykker at de er glade i sine ansatte og de liker å være sammen med mange mennesker. De henter energi fra det fellesskapet de har skapt og de føler seg vel sammen med sine ansatte. De viser en glede ved arbeidet og kjenner sine ansatte. Dette gjør at de har en høy evne til medmenneskelighet og bruker utvalgte ansatte som støtte i ulike krysspress. De er arbeidsomme og samvittighetsfulle. Disse kjennetegnene passer godt inn i Kaufmann & Kaufmann (2020) sin beskrivelse av to egenskaper som motvirker

stress. Hardførhet; ledere besitter følelsen av forpliktende organisasjonsengasjement og resiliense; evnen til å komme til hektene etter store påkjenninger (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 308).

Schaug (2010) har sett på to store forskningsarbeid på god ledelse. Trekk som går igjen er: positivt menneskesyn og etikk, åpenhet og troverdighet, gjennomslagskraft, vise mot og integritet. Lederne må videreutvikle seg til å kunne håndtere de situasjoner som oppstår, og de krav som stilles (Schaug, 2010, ss. 110-115). Dette finner vi også igjen under krav til personlige egenskaper i utlysningstekster til lederstillinger; være teambygger, handlekraftig, tydelig, trygg, støttende og motiverende (Schaug, 2010, s. 30). Stieng (1990) trekker frem samme type lederegenskaper (interesse for andre mennesker, åpen, erfaring, positiv), som har størst betydning for jobben som leder (Stieng, 1990, ss. 28-29). Disse egenskapene vi finner igjen hos Lipsky, Schaug og i mitt datamateriale.

Jeg har intervjuet syv informanter som alle jobber i hjemmesykepleien og har samme utdannelse. Dette gjør kanskje at svarene fra informantene er like. I Lederundersøkelsen fra 2011 er det større forskjeller når de intervjuer mange flere ledere og fra forskjellige yrker. De så at det var gruppeforskjeller, men at det var visse felles kjennetegn innenfor en gruppe (Rønning et. al 2013, s. 70).

5.2 En førstelinjeleders arbeidshverdag

Empirien sier at bakkebyråkratenes hverdag preges av at de kontinuerlig foretar skjønnsmessige modifikasjoner av mål og direktiver som kommer ovenfra. Høy etterspørsel, usikre arbeidsmetoder og knappe ressurser gjør det umulig å realisere idealene for tjenesten fullt ut (Vabø & Vabo, 2014, s. 30). Derfor må man som bakkebyråkrat forvente, eller til dels like, å håndtere komplekse arbeidsoppgaver og stå i krysspress. Krysspress er derfor en del av arbeidshverdagen.

Studien til Rasmussen (2011) viser at det er et motsetningsfylt bilde av styring og ledelse i kommunene. På den ene siden desentraliseres ansvaret for resultatet til virksomhetene. På den andre siden blir virksomhetene i økende grad styrt av befolkningens rett til tjenester og budsjettkrav til virksomhetene (Rasmussen, 2011). Det samme finner jeg igjen i min studie. Informantene forteller om motstridende forventinger fra kommune, ansatte, pasienter og andre. Det viser at krysspress er en del av arbeidshverdagen til ledere. Knudsen et al. (2021) sier at de tre former for

krysspress utgjør viktige trekk ved det moderne arbeidsliv, og særlig ved det å være leder. Den som innehar en lederposisjon må typisk håndtere jobb–jobb-konflikt, tilpasse seg jobb–hjem-konflikt og leve med mulig jobb–jeg-konflikt. I sosiologisk språkbruk: Individet står i ulike posisjoner i den sosiale strukturen, og plasseringene gir opphav til rollekonflikter som hun eller han må forholde seg til (Knudsen et al., 2021).

Ledelse er ikke et prosjekt, men en løpende prosess, og du må like å ta oppvasken fordi det kommer alltid mer oppvask (Slinning, 2017, s. 79). I studien til Bech et al. (2002) finner de at det å leve med stress/krysspress og akseptere det som en naturlig del av lederjobben faktisk også er en mestringsstrategi, samt at stress i arbeidet er uunngåelig og er en del av lederjobben (Bech et al., 2002). Funn i min studie tyder på det samme. Førstelinjelederne må gjennomføre det som er bestemt selv om de eller ansatte er uenige. Det ligger med andre ord implisitt en form for aksept som tilsvarer det Bech et al. (2002) sier om at ledere må akseptere krysspress som en naturlig del av lederjobben.

Knudsen (2014) sier at individet selv kan bidra til å forme sin variant av lederrollen slik at krysspressene blir mer forutsigbare og håndterbare (Knudsen, 2014). Informantene i min studie forteller at; *jeg måtte være lojal mot det som var bestemt selv om jeg ikke var enig*. Da kan man undre seg over om det er akseptabelt at leder kan si nei, eller sette grenser for hvor mye de skal arbeide. Jeg tolker svarene til mine informanter slik at de har problemer med å si nei og at de kanskje trenger noen som kan sette begrensninger for dem. Det informantene mine gjør, og som også går igjen i flere studier, er at de håndterer krysspress som en normaltilstand (Knudsen et al., 2021; Rønning et al., 2013). Mine funn tyder på at førstelinjelederne gjør dette ved at de vet hvilke ansatte de kan få hjelp av i ulike krysspress, fordi de kjenner sine ansatte. De bruker også erfaring fra tidligere krysspress som de har håndtert og lært av.

Empirien viser at krysspress er en del av arbeidshverdagen til leder fordi man må leve med motstridende forventninger fra ulike interessegrupper innad eller utenfor organisasjonen (Rønning et al., 2013). Det samme finner jeg i min studie. Informantene forteller om ulike krysspress, høy arbeidsbelastning, men samtidig så forteller de at; *jeg liker høyt tempo, liker at det er mye å gjøre og mye aktivitet*. Funn fra Lederundersøkelsen fra 2013 viser at 60% av lederne opplever

arbeidsbelastning, men at 70% sier at de sjelden eller noen ganger opplever dette som en følelsesmessig belastning (Rønning et al., 2013).

5.3 Bruk av mestringsstrategier er en nødvendighet.

Delkapittel 5.1 og 5.2 viser at ledere som står i krysspress har noen felles egenskaper eller trekk og at det er i kraft av disse at de er bakkebyråkrater. I dette delkapittelet vil jeg belyse de mestringsstrategier som førstelinjeledere bruker og se disse opp mot de felles egenskapene eller trekk ved lederne.

5.3.1 Mestringsstrategier som en verktøykasse

Funn i min studie viser at det er mange faktorer som spiller inn og som påvirker hverandre i hvordan førstelinjeledere mestrer sin arbeidshverdag. Førstelinjelederne har forholdsvis lang erfaring som ledere og de har stått i krysspress. De ser ut til å ha utviklet en verktøykasse med mestringsstrategier som de bruker om igjen i andre krysspress. De har lært av tidligere erfaringer om hvilke mestringsstrategier det passer best å bruke (Metner & Storgård, 2007). Lazarus (1999) sier at det å jobbe med mestringsstrategier over tid, og av samme person, reduserer opplevelsen av stress ved å distansere seg eller overbevise seg om at situasjonen (krysspresset) ikke er så truende eller farlig (Lazarus, 1999, ss. 101-125). Lipsky (2010) beskriver mestringsstrategier som snarveier eller forenklinger for at byråkrater orker å ta tak i ulike utfordringer eller krysspress (Lipsky, 2010, s. 142).

5.3.2 Sosial støtte

Et av kjennetegnene på bakkebyråkrater og funn i oppgaven er at lederne liker å jobbe med mennesker. De *ser sine ansatte* og er *opptatt av å skape samhold* eller som å *bygge team*, som informantene sier. Det å bruke sosial støtte som en mestringsstrategi kan gjøre at de opplever det som lettere å håndtere ulike krysspress. De bruker da andre personer som verktøy og det samsvarer med trekk blant informantene og bakkebyråkrater.

Studiene til blant annet Bech et al. (2002) viser at sosial støtte fra ledelse, kollegaer, familie og venner brukes i forskjellig omfang som mestringsstrategi. Det å snakke med sin leder er en forutsetning for bekjempelse og forebygging. Den personlige

støtten har en dempende virkning og gjør at ledere kan stå i krysspress og finne hensiktsmessige løsninger eller forebygge (Bech et al., 2002; Bøe et al., 2020). Det samme ser vi i de to store studiene fra Canada. Her konkluderer studien med at å få støtte fra kollegaer, familie og venner gjør de i stand til å stå i den komplekse lederjobben (Udod & Dean Care, 2011; Udod et al., 2016).

Mangel på støtte fra nærmeste leder er en faktor med negativ virkning på lederen, men så fort de får støtte så er det en motvekt til de negative konsekvensene (Rønning et al., 2013). Rønning et al. (2013) fant også at opplevelsen av konflikt ble lav når lederne fikk regelmessig feedback på prestasjoner og når de opplevde gode relasjoner til medarbeidere (Rønning et al., 2013). Udod et al., (2016) fant at å ha sosial støtte fra de rundt seg og kunne dele ideer og erfaring, samt få veiledning i jobben, gjør at lederne lettere kan stå i komplekse saker (Udod et al., 2016). I likhet med Udod et al., (2016) finner også jeg at det å ha sosial støtte er en viktig mestringsstrategi for førstelinjeledere. En av informantene som opplevde lite støtte fra sin leder sluttet i jobben, mens de andre svarer stort sett det samme: *min leder gir meg den beste støtten.*

5.3.3 Autonomi

Lipsky (2010) sier at bakkebyråkrater med sin pålagte diskresjon, sin jobbautonomi, sine begrensede ressurser, sine overambisiøse, og gjerne umulige mål, i stor grad skaper sine egne mål. Det å skape sine egne mål eller ha friheter til å gjøre jobben sin finner jeg igjen hos mine informanter. De trekker frem at på tross av lojalitet, autonomi, begrensinger så går de litt sine enge veier og finner ut av det. De er trygge i sine roller som førstelinjeledere.

Dette samsvarer med det Knudsen (2014) fant i sin studie. Der fant han at håndtering av vedvarende, samtidige rollekonflikter kan ses også som uttrykk for at man er sjef i eget liv. At lederen behersker stadige kollisjoner og støy fra ulike livsområder, kan i seg selv øke tryggheten i egen rolle og styrke følelsen av kontroll. En slik forståelse impliserer også antakelsen om at lederen er villig til å justere kursen på én eller flere arenaer, om tilstanden blir for truende. Den som mestrer forventningskollisjonene og finner den rette balansen i strømmen av motstridende krav, vil erfare autonomi i tilværelsen (Knudsen, 2014). Nettopp dette trekket med å balansere kravene finner også jeg som et framtrædende funn i mitt datamateriale.

Førstelinjelederne liker å jobbe i høyt tempo med mange arbeidsoppgaver, de har opparbeidet seg erfaring og erfarer at de har autonomi til å ta de riktige valgene.

Funn i Lederundersøkelsen (2013) viser også at autonomi eller muligheten til å styre arbeidsoppgavene selv var med på å redusere både opplevd arbeidsbelastning og rollestress (Rønning et al., 2013). Det kommer tydelig frem at autonomi er forbundet med reduksjon i opplevd jobbstress. Dette kommer også tydelig frem i mine funn ved at informantene forteller at de har føringer blant annet med tanke på å holde budsjett, men at det gis rom for medvirkning og lede sine ansatte slik de mener er riktig.

5.3.4 Tilhørighet

Førstelinjeledere tilbringer store deler av dagen på jobb og sammen med sine ansatte. Det er her det skapes forventninger, muligheter og sosial tilhørighet til teamet (Rønning et al., 2013, s. 152). I datamaterialet mitt finner jeg mange funn hvor informantene trekker frem at det å bygge team er noe av det viktigste de gjør. Lipsky (2010) beskriver at bakkebyråkrater er menneskekjenner og ser sine ansatte (Lipsky, 2010, s. xiv). Det samme finner jeg i min studie. Førstelinjelederne ser sine ansatte, de kjenner sine ansatte og de liker å jobbe med å bygge team.

Det informantene kaller team er den gruppen av ansatte som de har å lede. I andre kommuner kan team omtales som for eksempel avdelinger eller soner. Et team kan defineres som en «relativt autonom arbeidsgruppe med personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 334).

Førstelinjelederne opplever at de får positive tilbakemeldinger og at de blir sett av sine ansatte. Førstelinjelederne føler seg da verdsatt, sett og hørt. Det å ha tilhørighet viser seg å ha en positiv effekt på å stå i konfliktfylt arbeid (Rønning et al., 2013, s. 153). Funn i min studie viser at førstelinjelederne, ved å ha tilhørighet, kjenner sine ansatte og vet hvem de kan få med seg når de står i typiske Jobb-jobb krysspress hvor ansatte motsetter seg. Eksempler på dette er ved innføring av ny velferdsteknologi, flytting av bolig eller hvis de blir pålagt å ikke leie inn vikarer ved fravær. Tilhørighet med ansatte kan minske krysspressene eller unngå at det oppstår (Udod et al., 2013)

Det har blitt forsket mye på betydningen av tilhørighet i forbindelse med jobbtilfredshet, trivsel og motivasjon, men ifølge Rønning et al. (2013) lite på hva manglende tilhørighet gjør (Rønning et al., 2013, s. 53). Har ikke lederen tilhørighet i sitt team og ikke vet hvem de kan spille på lag med kan de oppleve at de blir stående alene. Det er viktig at lederen kan dra veksler på sitt arbeidsrelaterte nettverk for å lettere stå i uroligheter (Rønning et al., 2013, s. 154). Også mine funn viser at førstelinjeledere synes å bli værende i sine stillinger når de har tilstrekkelig opplevd tilhørighet som kan demme opp for opplevelsen av å måtte forholde seg til utfordrende situasjoner alene.

5.3.5 Erfaringsbasert kompetanse

Førstelinjelederne i min studie bruker erfaringsbasert kompetanse som en mestringsstrategi i krysspress. De forteller at de ved hjelp av erfaring vet hvilke ansatte de kan få med seg og at de har en trygghet i fagkompetansen gjennom å ha jobbet som ledere i flere år. De har stått i flere krysspress som de har fått øvelse i å håndtere. Dette kommer til uttrykk ved: *har vært med på dette før. Vet at det går over. Fordi jeg har jobbet så lenge vet jeg hva som fungerer.* Det er gode forberedelser gjennom øvelse som er avgjørende for hvordan du presterer når du står overfor utfordringer (Diseth, 2020, s. 46). Rønning et al., (2013) viser til at ledere får erfaring gjennom øvelse. Erfaring kan de få ved ha et åpent og tillitsfullt samarbeid med andre (Rønning et al., 2013, s. 113). De samme funnen finner jeg i min studie hvor informanten samarbeider blant annet med lederne sine og de ansatte og dermed erfarer de hvem de kan bruke i ulike krysspress.

I empirien finner jeg at tesene om at erfaring er lik læring ikke er sann (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 253). Dette empiriske funnet er ikke i tråd med mine funn. Tvert imot ser det ut til at førstelinjelederne gjennom erfaring faktisk lærer. De bruker sin erfaringsbaserte kompetanse som en mestringsstrategi når de står i ulike krysspress. De får tilbakemeldinger fra sine ledere og ansatte, og lærer av tidligere erfaringer. Kaufmann & Kaufmann (2020) mener at læring er en prosess som gjennomsyrrer atferd og samhandling på alle nivåer i organisasjonen. Det handler også om veiledning og personlig utvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 253).

5.3.6 Jobbengasjement

Jobbengasjement anses å bestå av tre hovedkomponenter: vitalitet (energi), entusiasme (engasjement) og absorpsjon (evne til å bli oppslukt av arbeidsoppgavene) (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 222; Rønning et al., 2013, s. 135). Som jeg har vist i kapittel 4 så bruker informantene jobbengasjement som en mestringsstrategi når de står i ulike typer krysspress. Det å bruke jobbengasjement kan ha en forebyggende effekt på å håndtere krysspress og har blitt definert som en positiv, tilfredsstillende, arbeidsrelatert tilstand (Rønning et al., 2013, s. 135).

Det kan diskuteres om jobbengasjement er en mestringsstrategi eller om det er en egenskap hos lederne som er drevet av indre motivasjon. Jobbengasjement er ikke bare knyttet til selve jobben, men omfatter også en mer overordnet positiv og tilfredsstillende jobbrelatert mental tilstand (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 221). Samtidig så viser forskning at personlige fremskritt, som å føle glede ved arbeidsdagens slutt eller å få til en arbeidsoppgave, øker jobbengasjementet (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 222). Førstelinjelederne i min studie viser en stor arbeidsglede og de bruker erfaringsbasert kompetanse (se delkapittel over). Resultater fra lederundersøkelsen (2011) indikerer at ledere som er drevet av indre motivasjon og gleder seg over jobben, i mindre grad har rollestress på jobb og mellom krysspresset jobb-hjem (Rønning et al., 2013, s. 141). Dette stemmer godt med funn i studien min. Informantene kommer med utsagn som *gleder meg til å gå på jobb, brenner for jobben og jeg liker det*. Empirien gir ikke noe helt klart svar på om jobbengasjement er en mestringsstrategi eller en egenskap. Både Kaufmann & Kaufmann (2020) og Rønning et al. (2013) viser at det kan være begge deler. Funn i min studie indikerer at førstelinjeleder bruker jobbengasjement aktivt som en mestringsstrategi samtidig som jobbengasjement er en bevisst strategi.

5.3.7 Hva er så mestringsstrategi og er det en bevisst handling fra førstelinjelederne?

Mestring blir definert som hvordan man håndterer nye, store eller kanskje ubehagelige situasjoner. Det handler om utviklingen av våre evner til å kunne håndtere disse situasjonene. (Lazarus, 1999, ss. 101-105). Mestringsstrategier

defineres som flere handlinger eller væremåter som til sammen sier noe om hvordan vi møter ulike situasjoner (Helsedirektoratet, 2018). Ut fra disse definisjonene så kan det tolkes slik at det er en bevisst handling. Som vi har sett sier Lipsky (2010), Bech et al. (2002) og Bøe et al. (2020) at mestringsstrategier er noe ledere bruker for å håndtere ulike krysspress. Dette viser også funn i studien min. Førstelinjelederne forteller at de bevisst bruker sin nærmeste leder som støtte i vanskelige saker. De kjenner sine ansatte, de er tro mot sine avgjørelser og vet hvem de kan bruke for å iverksette noe nytt. Disse funnene tyder på at mestringsstrategiene som informantene bruker er helt eller delvis bevisste handlinger.

På den andre siden viser empirien at for å mestre så må førstelinjelederne ha en mestringsevne (Socialstyrelsen u.å; Antonovsky, 1997) når de tar i bruk ulike mestringsstrategier. I tillegg har lederne en forventning til seg at de skal mestre, en mestringsforventning, (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 148; Mangers & Wormnes, 2015, s. 116). I mitt datamateriale kommer det tydelig frem at førstelinjelederne opplever en forventning om at de skal mestre å stå i krysspress, spesielt når de må innføre en endring som ansatte er uenige i. Her står de i et krysspress mellom kommunen og ansatte. Flere funn i studien viser at bruk av mestringsstrategier ikke er en bevisst handling, men mer en egenskap hos informantene, og at de dermed har en mestringsevne.

Informantene har alle jobbet som ledere i mange år og har opplevd mange like situasjoner og arbeidsoppgaver som de har lykket med ved hjelp av en type mestring. Når de velger å bruke denne typen mestring igjen er dette en mestringsstrategi (Metner & Storgård, 2007). Mestring er ikke noe man bare kan lese seg til. Det handler om å øve (Svare & Klemsdal, 2011). Det er dette jeg oppfatter at alle mine informanter gjør, og de gjør dette som en bevisst handling. De forteller at de velger å betrakte krysspressene som en faglig utfordring, og viser at de har evne til å se muligheter og bruker dette som problemløsning. Funnene tyder derfor på at de oftest bruker mestringsstrategier som en helt eller delvis bevisst handling for å håndtere de ulike krysspressene, men at det ikke alltid trenger å være det. En mulig konklusjon på dette kan likevel være at det sannsynligvis er stor grad en bevisst handling fra førstelinjelederne når de bruker mestringsstrategier.

5.4 Så, hva sier mitt datamateriale om førstelinjelederne?

Funn i studien min tyder på at det er en forskjell på hvordan førstelinjelederne opplever det å ha et stort team med mange ansatte. Ifølge Rønning et al. (2013) er det en sammenheng mellom den faktiske situasjonen og en arbeidstakers opplevelse av den. Det er kan være store individuelle forskjeller i toleransenivå (Rønning et al., 2013, s. 128). Førstelinjelederne kommer med motstridende beskrivelser. Det en førstelinjeleder opplever som normaltilstand opplever en annen som kaos og at det går ut over privatlivet. Det er vanskelig å si hvorfor to ledere har ulik reaksjon på å ha store team. Her er det to som arbeider mye, men som opplever det forskjellig. Her kan en mulig tolkning være at det kommer av at den ene førstelinjelederen opplever å ikke ha kontroll over arbeidssituasjonen siden hun beskriver det som kaos og dermed tap av kontroll. Mens den andre opplever å ha kontroll over arbeidssituasjonen og får dermed et mer avslappet forhold til å være tilgjengelig eller jobbe mye. I tillegg kan de som opplever å ha kontroll få mer makt eller gjennomføringsevne over en arbeidsoppgave (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 176). Empirien sier at grupper som står sammen om en oppgave blir mektigere sammen og får kontroll på oppgaven (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 176) og at de som har kontroll over beslutningsprosessen påvirker dagsorden i prosessen (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 443). Dette samsvarer med funn i studien min hvor førstelinjelederne beskriver at ved å få med seg ansatte på en endring får de mer kontroll over krysspresset og dermed håndtere dette uten at det oppleves som en belastning. Ved å ha kontroll over krysspresset vil følelsen av mestring stimuleres og dermed kan førstelinjelederne enklere tåle høye arbeidsbelastninger (Samdal et al., 2017, ss. 7 – 15).

Er det verdt å jobbe som førstelinjeleder når de har lange arbeidsdager, må håndtere ulike krysspress og ha et stort ansvar? Mine funn tyder på det. De gode kollegaene, selve faget og konteksten det utøves innenfor, opplevelse av glede ved å gå på jobb, samhold og teamarbeid er begrunnelser for at førstelinjeledere i hjemmesykepleien velger å bli værende i sine lederstillinger, til tross for lange arbeidsdager med stort ansvar og å måtte håndtere ulike krysspress. Mine funn er i tråd med funn i lederundersøkelsen (2011) hvor 78% av lederne svarer at det er verdt det. Fire av

fem norske ledere er tilfredse med jobben når de balansere goder mot andre forhold (Rønning et. al. 2013, s. 412).

Lipsky 2010 beskriver at noen bakkebyråkrater slutter i jobben relativt tidlig i karrieren. Ledere som blir værende, jobber på en måte som gjør at de finner en akseptabel balanse mellom offentlige ambisjoner rettet mot arbeidet og det som faktisk er oppnåelig for å mestre arbeidshverdagen (Lipsky. 2010, s. xv). Funn fra to store studier i Canada viser at sykepleieledere står i komplekse krysspress og arbeidsbelastninger, og at bruk av mestringsstrategier ikke er nok for at de ikke kan oppleve psykisk og fysisk sykdom av jobben (Udod & Dean Care, 2011; Udod et al., 2016). Dette viser at det ikke bare er bruk av mestringsstrategier som gjør at førstelinjelederne blir, fellestrekkene til lederne er like viktige. Her viser funnene at førstelinjelederne har en god evne til å bruke mestringsstrategier og dermed håndtere krysspress. De har også evnen til å ikke gi seg og komme til hektene etter å ha håndtert til dels store påkjenninger.

I drøftingen har vi sett at det er en sammenheng mellom det å være førstelinjeleder og bakkebyråkraten, hvordan de bruker av verktøykassen sin for å hente opp mestringsstrategier og hva slags trekk eller egenskaper de har. I tillegg trives de med sine arbeidsoppgaver, kollegaer og ansatte. Ingen av førstelinjelederne har planer om å slutte. De blir i sine stillinger.

6 Avslutning og konklusjon

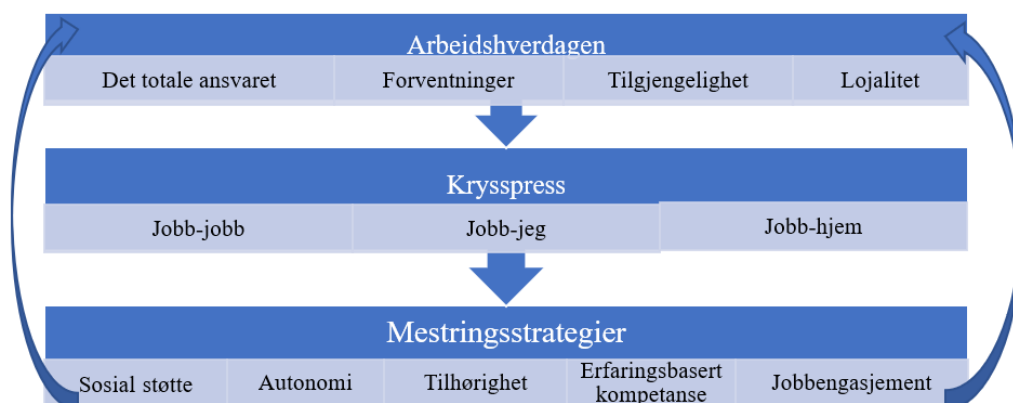
Formålet med studien har vært å bidra til mer kunnskap om hvordan førstelinjeledere i offentlig sektor, herunder hjemmesykepleien, håndterer ulike krysspress. Funn i studien viser at førstelinjeledere i hjemmesykepleien faktisk betyr mye for sine virksomheter. De er opptatt av de gode relasjonene med sine ansatte og de er lojale mot målsettinger i virksomhetene. De blir værende i sine stillinger på grunn av varierende arbeidsoppgaver, følelsen av å være til nytte for andre og mening i å utgjøre en forskjell. Videre bidrar studien til økt forståelse for hvordan kommunene kan drive med lederutvikling eller lederoppfølging ved å ta tak i de mestringsstrategiene som lederne bruker. Den overordnende problemstillingen for min oppgave er;

*“Hvordan preger ulike former for krysspress en
førstelinjeleders arbeidshverdag og hvilke mestringsstrategier
bruker de i så fall i egen praksis?”*

I mitt arbeid med å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg kartlagt hvordan førstelinjeledere beskriver sin arbeidshverdag. Jeg har sett på hvilke faktorer som skaper de ulike krysspressene og hvilke mestringsstrategier som de bruker. Jeg har gjort funn som gjør at jeg kan anta at krysspress har både negative og positive konsekvenser for førstelinjeledere. Ved å ha en del års erfaring har førstelinjelederne fått god erfaring med å mestre krysspressene. Funn i studien viser *jobb-jobb*, *jobb-jeg* og *jobb-hjem* krysspress preger en førstelinjeleders arbeidshverdag. *Jobb-jobb* og *jobb-jeg* er de krysspressene som førstelinjelederne trekker frem som de mest krevende og belastende, *jobb-hjem* oppleves også som krevende, men bare en av syv førstelinjeledere opplever dette som belastende. De andre sier at de *liker å jobbe mye*.

Funn i studien og annen relevant empiri viser at lederjobben aldri blir ferdig. Blant annet Knudsen (2002) viser at de samme utfordringene kommer igjen, dog kanskje i ulike settinger. Konflikthåndtering og det å stå i krysspress er en normal del av arbeidshverdagen til førstelinjeledere (Knudsen, 2002).

I «Guide til god ledelse» står det at en god leder må kunne balansere mellom ulike hensyn som drift og utvikling, styring og ledelse, samt samspill med omgivelsene i kontinuerlig endring og omstilling (KS 2018). Funn i min studie viser at førstelinjeledere gjør dette ved å bruke ulike mestringsstrategier for å håndtere en arbeidshverdag med ulike krysspress, slik modellen under viser.



Figur 6.1 Mestringsmodell

Modellen 6.1 viser hvordan lederne bruker erfaring og grep for å håndtere krysspress og vi kan anta at dette er med på å øke sannsynligheten for mestring. I tillegg viser empirien at det ikke stemmer at ledere er spesielt stressede (Rønning et al., 2013). Det viser heller at flertallet oppgir at lederjobben er verdt innsatsen, og de opplever seg hverken som mer stressede eller ensomme enn andre yrker (Rønning et al., 2013, s. 452). Det samme ser jeg i funnene i min studie. Førstelinjelederne forteller at de trives og har det bra på jobb. De gleder seg til å gå på jobb hver dag.

Jeg mener også at studien bidrar til å få mer forståelse for hvordan organisasjoner kan bidra til å snu den alvorlige utviklingen når det gjelder jobbstress og utbrenthetsfenomener (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 321) ved å øke forståelsen og opplæring i bruk av mestringsstrategiene; sosial støtte, autonomi, tilhørighet, erfaringsbasert kompetanse og jobbengasjement.

6.1 Svakheter ved undersøkelsen

En svakhet som jeg ser ved undersøkelsen, er at den er basert på et lite forskningsprosjekt og knyttet til to kommuner som jeg har eller har hatt tilknytninger til. Dette kan ha preget min tilnærming, da jeg er ansatt i den ene kommunen og har arbeidet i den andre, samt de valgene jeg har tatt før og under undersøkelsen. Det er også en svakhet at det er et begrenset antall informanter. Det er derfor vanskelig å skulle si noe sikkert utover disse.

Det er også funn i empirien som tyder på at de mestringsstrategiene og håndtering av krysspress ikke bare er i en særstilling hos førstelinjeledere i hjemmesykepleien,

men også i andre jobbkontekster. Lederundersøkelsen (2011) er basert på svar fra ca. 3000 ledere i ulike yrker og ulike nivåer i ledelseshierarkiet. De må håndtere ulike krysspress. Her viser funn at norske ledere ikke er spesielt stressende og at de oppgir at lederjobben er verdt innsatsen. Undersøkelsen viser også at norske ledere opplever autonomi, de har jobbengasjement, trenger tilhørighet og støtte (Rønning et al., 2011). Funn i studien til Bøe e. al. (2020) som har forsket på barnehagestyrere viser det samme.

6.2 Tanker rundt egen forskning

Det å forske på førstelinjeledere og høre deres historier har vært en utrolig flott og lærerik opplevelse. Mens jeg har jobbet med masteroppgaven har jeg kommet over noen områder som jeg tror det kunne vært interessant å undersøke nærmere. Ett område er å se på førstelinjeledere fra arbeidsplasser som har struktur og kontinuitet på lederveiledning eller lederutvikling for å undersøke erfaringer og resultater knyttet til opplevelsen av krysspress. Et annet er å se på hvilke tiltak kommunen kan iverksette for å bedre arbeidshverdagen til førstelinjelederne.

Funn i studien min tyder på at kommuner som bruker forskningsbasert kunnskap om ledelse, personlighet og lederatferd vil tjene stort på denne jobben. De vil da få ledere som er opptatt av ledereffektivitet, gode relasjoner, visjonsbygging og har en adferd som samsvarer med verdier og målsettinger i kommunene. Jeg håper at denne studien inspirerer til økt fokus på de kommunale førstelinjelederne.

Litteraturliste

- Agenda Kaupang, (2019) *Førstelinjeledere i norske sykehus – en kunnskapsoppsummering*. Rapport nr. R1020712. Helse og omsorgsdepartementet
- Andrews, T., & Gjertsen, H. (2014) *Sykepleierledere og ledelse*. NF-rapport nr. 4/2014
- Antonovsky, Aaron. (1979) *Health, stress and coping*. Jossey-Bass INC. Publishers.
- Askeland, Harald. (2016) *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis*. Avhandling (PhD) - Det teologiske Menighetsfakultet
- Bech, P., Andersen, M., Tønnesen, S. & Agnarsdóttir, E. (2002). *Stress hos ledere i Danmark – årsager, udbredelse og konsekvenser*.
- Bjurquist, Heidi. (2016) *Stressmestring*. Hegnar Media AS.
- Bøe, M, Tholin K, & Kristiansen E. (2020) *Barnehagestyreres opplevelse av stress i det komplekse lederarbeidet*. Arbeidsmarknad & Arbeidsliv årgang 26.
- Christensen, Marit. (2022). *Jobbengasjement handler om noe litt annet enn det vi ofte tror*. [Jobbengasjement handler om noe litt annet enn det vi ofte tror. - ledernytt.no](https://ledernytt.no)
- Colbjørnsen, Tom. (2015). *Daglige lederes handlingsrom i statlige selskaper og helseforetak*. Arbeidsgiverforeningen spekter.
- Dalland, Olav. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. 6.utgave. Gyldendal akademisk.
- Damsgaard, H. & Eide, K. (2012). *Utfordringer i velferdsstatens yrker*. Fonteneforskning.
- Det store norsk leksikon: <https://snl.no/krysspress>
- Diseth, Åge. (2020). *Motivasjonpsykologi. Hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring*. Gyldendal akademisk.
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2006). *Operativ Psykologi* (2. utgave. utg.). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Flick, Uwe. (2015). *Introducing research methodology*. SAGE.
- Gjøsæter, Å., & Kyvik, Ø. (2018) *Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: en uriaspost Magma* (5) s. (21-30).

- Grimmen, Harald. (2001) *Trust and power – three interrelationships*. Tidsskrift Norske Lægeforening 2001; 121: 3617-9.
- Helse- og omsorgstjenesteloven (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenesten m.m.* (LOV-2011-06-24-30).
- Helsedirektoratet. (2018, 29. oktober). *Ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten*. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/ledelse-og-kvalitetsforbedring-i-helse-og-omsorgstjenesten>
- Hetland, Hilde. (2013). *Ledere som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov*. Magma (3) s. (18-25).
- Haaland, F., & Dale, F. (2005). *på randen av ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Internkontrollsystemet i Sarpsborg kommune. www.sarpsborg.kommune.no
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 2.utgave. Høgskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave. Fagbokforlaget.
- Kassah, B, Tingvoll, W. & Kassah, A. (red). (2014). *Samhandlingsreformen under lupen. Kvalitet, organisering og makt i helse- og omsorgstjenestene*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G.& Kaufmann, A. (2020) *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 5 utg. Bokforlaget.
- Knudsen, Knud. (2014). *Uforanderlig* Magma (2): s.40-52
- Knudsen, K., Gunnarsdóttir, H. M. & Karlsen, J. E. (2014). *Aldri fred å få? – Rollekonflikter midt i lederlivet*. Sosiologisk Tidsskrift. ISSN 0804-0486. Volum 22. Hefte 01. 28-51.
- KS (2018). *Guide til god ledelse*. Kommunesektorens organisasjon.
- Lazarus, Richard. (1999). *Stress and emotion*. Springer Publishing Company.
- [Lov om pasient- og brukerrettigheter \(pasient- og brukerrettighetsloven\) - Lovdata](#)
- Marshall, J., & Cooper, G. (1979). *Work Experiences of Middle and Senior Managers: The Pressure and Satisfactions*. Management International Review, 1979, Vol. 19, No. 1. p.p. 81-96. Springer.
- Molander, A. & Terum, L. (2008): *Profesjonsstudier*. Universitetsforlaget.

- Malterud, Kristi. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. Universitetsforlaget. 4.utgave.
- Manger, T., & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring*. Fagbokforlaget 2.utgave.
- Martinsen, Øyvind Lund, redaktør (2019). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Metner & Storgård. (2007). *Mestring og mestringsstrategier*. Psykologi Center Viborg 2007. www.KRAP.nu.
- Meyers, M & Vorsanger, S (2007). *Street-Level Bureaucrats and the implementation of public policy*. In: Peters, B.G. & Pierre, J. (Eds.) *The handbook of public administration*. London: SAGE, ss. 153-163.
- NOU 1997: 2 (1997) *Pasienten først!* Helse- og omsorgsdepartementet.
- Norsk sykepleierforbund, NSF.no
- Rasmussen, Bente. (2011). *Med frihet til å lede? Styring og ledelse i kommunal omsorg*. Magma (1):65-72.
- Richardsen, A., & Martiniussen, M. (2008) *Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon?* *Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 249-257*.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Mathiessen, S.B. (red). (2013). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Slinning, Erik. (2017). *Ledergruppen. Fra meg og mitt til vi og vårt*. Kommuneforlaget AS.
- Samdal, S., Wold, B., Harris, A & Torsheim, S. (8/2007) *Stress og mestring*. Helsedirektoratet.
- Socialstyrelsen (u.å) *Sociale begreber*. www.socialebegreber.dk
- Stieng, Gunn Helene. (1990). *Mellomlederen – administrator eller kollega?* Norsk voksenpedagogisk institutt.
- St.meld. nr. 47 (2008-2009) *Samhandlingsreformen - Rett behandling - på rett sted - til rett tid*. Helse- og omsorgsdepartementet. [St.meld. nr. 47 \(2008-2009\) - regjeringen.no](http://St.meld.nr.47(2008-2009)-regjeringen.no)
- Strand, Torodd. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagboklaget Vigmostad & Bjørk AS.

- Svare, H., & Klemsdal, L. (2011). *Mestring i arbeidet. Håndbok for mestringsgrupper*. Arbeidsforskningsinstituttet. www.afi.no
- Udod, S.A & Dean Care, W (2011). *Nurse Managers' work stressors ang coping experiences: Unravelling the evidence*. Nursing leadership, Toronto. October 2011.
- Udod, S.A, Cummings, G.G, Dean Care, W & Jenkins, M (2016). *Role stressors and coping strategies among nurse managers*. Leadership in Health Service. Vol. 30 No. 1. 2017.
- Vabø, M. & Vabo, S. (red) (2014). *Velferdens organisering*. Universitetsforlaget.
- Vanebo, Jan Ole. (2017). *Ledelse og ledelsespraksis i det offentlige. Veikart til ledelseslisens*. Universitetsforlaget.
- Øgar, P & Hovland, T. (2004). *Mellom kaos og kontroll*. Gyldendal Norsk Forlag.

Vedlegg

Vedlegg nr. 1 Intervjuguide

Innledning:

- Kort presentasjon av prosjektet og meg

Ledelse:

- Hva er ditt ansvarsområde
- Hvem rapporterer du til
- Hva i din stilling er du mest begeistret for?
- Er det noe i din stilling du er mindre begeistret for?

Krysspress:

- Hva opplever du forventes av deg som leder? Fra ledelse, ansatte, brukere osv.
- Hvilke krav/forventninger stilles til ledelse på din arbeidsplass fra ledelse, ansatte og brukere osv.
- Hvordan møter du disse krav/forventninger?

Jobb-jobb konflikt

- Hvordan møter du krav som «kommunen» stiller til driften og som dine ansatte motsetter seg?
- Eller at brukerne har ønsker og krav som dine ansatte er lite villige til å imøtekomme?
- Hva gjør dette med deg?

Jobb – hjem konflikt

- Hvordan balanserer du jobb og privatliv?
- Har du opplevd at jobben stiller krav til deg som går utover ditt privatliv? Fortell?
- Hva gjør dette med deg?

Jobb-jeg konflikt

- Har du opplevd at din leder har lagt føringer/bestemmelser som går på kollisjon med din etikk og dine verdier? Gi eksempler, og hva gjorde du for å stå i dette?
- Har du vært med på å gjennomføre bestemmelser som strider mot dine faglige vurderinger? – gi eksempler og hva gjorde du for å stå i dette?
- Hva gjør dette med deg?

Mestringsstrategier: Individuelle arena, støtte, autonomi, kompetanse og tilhørighet

- Hva slags støtte finnes det for deg som er førstelinjeleder? Hvor eller fra hvem finner du støtte?
- Har du en lederavtale med klare forventninger til hva du skal gjøre?
- Hvordan opplever du at du kan bestemme over din egen arbeidshverdag og team?
- Hvordan håndter du utfordringer?
- Når du håndterer ulike problemstillinger føler du da at du har nok kompetanse? Beskriv.
- Kan du beskrive situasjoner som er vanskelig å løse fordi du ikke har hatt nok kompetanse?
- Hvordan får du råd/hjelp fra andre? Og hvem er de?
- Er det noe du føler at du mangler eller trenger?

Avslutning:

- Hvordan er det for deg å være førstelinjeleder i hjemmesykepleien
- Hva er det som gjør at du uansett velger å bli?

Vedlegg nr. 2 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«mestring og krysspress hos førstelinjeledere»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut av hva slags mestringsstrategier førstelinjeledere i kommunale omsorgstjenester bruker eller trenger for å stå i en krevende jobb med ulike former for krysspress. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave og vil fullføre mitt masterstudieløp ved Høgskolen i Østfold.

Førstelinjeledere er bindeleddet mellom medarbeidere og ledelsen. De har ansvaret for ansatte, økonomi og tjenestene som blir utført. Det er mange studier på hva det gjør med ledere å stå i ulike krysspress. Jeg ønsker å finne ut hva lederne trenger får å stå i disse krysspressene.

Problemstillingen er: «I hvilken grad preger ulike former for krysspress en førstelinjeleders arbeidshverdag og hvilke mestringsstrategier bruker de i så fall i egen praksis?»

Tema som oppgaven belyser er ledelse, krysspress og mestringsstrategier.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Østfold er ansvarlig for prosjektet. Førsteamanuensis Sol Skinnarland er veileder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi jeg ønsker å intervju førstelinjeledere som arbeider i hjemmesykepleien og som har vært leder i over 5 år.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse innebærer et intervju på ca. en time. Intervjuet kan foregå på din arbeidsplass hvis du ønsker dette.

Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak. Dette for at jeg skal kunne analysere dataene i etterkant av intervjuet. Lydopptaket vil kun bli benyttet av meg. Ved transkribering vil dataene bli anonymisert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake 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 jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg som har tilgang til lydopptaket. Lydopptaket blir kryptert og lagres på et spesielt nettskjema som er utarbeidet av UIO.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes november 2022. Når prosjektet er avsluttet vil alle notater og lydfiler bli slettet.

Jeg kommer ikke til å ta imot eller notere ned noen personopplysninger om respondentene. Dersom jeg skulle ha oppbevart personopplysninger er dine rettigheter slik:

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

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysningen om deg basert på ditt samtykke.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

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

- Student Linda Syversen på epost lindsyve@gmail.com eller veileder Sol Skinnarland sol.skinnarland@hiof.no
- Personvernombud ved Høgskolen i Østfold Lars Erik Aas 69 60 8392 lars.e.aas@hiof.no

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) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Linda Syversen Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «mestring og krysspress hos førstelinjeledere»

og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg nr. 3 – Godkjenning hos NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Krysspress og mestring hos førstelinjeledere i helsesektoren

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Østfold / Fakultet for helse, velferd og organisasjon / Institutt for velferd, ledelse og organisasjon

Prosjektansvarlig

Sol Skinnarland

Student

linda Syversen

Prosjektperiode

11.10.2021 - 30.11.2022

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Rettslig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 30.11.2022.

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 11.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.11.2022.

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

NSD 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 viderebehandles 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

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

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).

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

NSD 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).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt 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 NSD 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/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjekt

