

Tydelig ledelse- situasjonsbetinget balansekunst

En kvalitativ studie av ledelse i pleie- og omsorgsvirksomheter

—

Helene Solvang

Masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor - mai 2018

Forord

Med denne oppgaven fullfører jeg tre år med deltidsstudier i Organisasjon og ledelse for offentlig sektor- erfaringsbasert master, ved Universitetet i Tromsø. Det har vært fint å møte andre ledere og fått ta del i deres erfaringer, samt å få faglig påfyll gjennom forelesninger og pensumlitteratur. Det å skrive masteroppgave er både krevende og spennende.

Jeg vil få takke mine respondenter som villig stilte opp og delte kunnskap, erfaringer og refleksjoner rundt eget lederskap. I tillegg vil jeg takke min veileder Rudi Kirkhaug som har bidratt med veldig gode innspill og refleksjoner. Jeg kjenner meg godt mørnet!

Jeg har et tålmodig og godt bakkemannskap hjemme og jeg er takknemlig for at de har holdt ut gjennom flere eksamensbobler. Og takk til Kathrine som leste korrektur.

Innhold

Innhold.....	5
1 Innledning.....	7
1.1 Oppbygging av oppgaven.....	9
2 Kontekstkapittel	9
3 Teorikapittel	12
3.1 Definisjoner av ledelse	12
3.2 Ulike tilnærminger til lederskap.	13
3.2.1 Trekktilnærming til ledelse	14
3.2.2 Adferdstilnærminger til ledelse	15
3.2.3 Situasjonstilnærming til ledelse	18
3.2.4 Ledelse av profesjonelle medarbeidere	18
3.3 Lederskapets tydelighet.	20
3.3.1 Tydelighet gjennom trekk og adferd	20
3.3.2 Tydelighet gjennom kommunikasjon.....	22
3.3.3 Andre tydelige virkemidler	24
3.4 Oppsummering av teorien	25
4 Metode.....	26
4.1 Valg av undersøkelsesmetode	27
4.1.1 Populasjon og utvalg	27
4.1.2 Å forske i egen organisasjon	29
4.2 Datainnsamlingen	29
4.2.1 Pålitelighet og relevans	29
4.3 Analyse av data.....	31
5 Resultat og analysekapitel	32
5.1 Forståelse av begrepet tydelighet	32
5.2 Påvirker personlighetstrekk tydelighet hos en leder?	33
5.3 Påvirker tydelig adferd resultatet i virksomhetene?	34

5.3.1	Tydelige virkemidler	38
6	Avslutning	41

1 Innledning

«Hva forventer du som medarbeider av meg som leder?», er et spørsmål som ofte blir stilt i medarbeidersamtaler. Et av svarene er gjerne at medarbeider forventer at leder skal være *tydelig*. Hva det faktisk betyr, synes jeg er interessant. Denne oppgaven skal derfor ta for seg *tydelighet* i forhold til lederskap.

Som leder har jeg selv fått tilbakemeldinger i utviklingssamtaler med mine medarbeidere at de ønsker og forventer at jeg skal være tydelig. På hvilken måte er imidlertid ikke alltid like klart. Da organisasjonen jeg ledet hadde store utfordringer, fikk jeg tilbakemeldinger om at jeg som leder, måtte være mer *tydelig*. Denne tilbakemelding har betydd mye for meg.

Tydelighet i lederskap, kan være at leder gjennom sine ord og handlinger skaper forståelse blant sine medarbeidere av mål, verdier og prioriterte områder for organisasjonen. Dette skjer gjennom åpen dialog mellom leder og ansatt.

Jeg har også opplevd at andre ledere uttrykker at det å opptre som *tydelig* er viktig for dem. Jeg jobber i en kommune som gjennomførte et lederutviklingsprogram for å styrke lederne. Her ble det gjort en undersøkelse for hva som er den viktigste egenskapen for lederne i kommunen. Å være *tydelig* ble plukket ut som den viktigste egenskapen. Hvorfor er dette så viktig?

Noe av svaret finner vi kanskje innen det vi kan kalle lederutviklingsindustrien: Her vektlegges *tydelighet* som viktig for ledere som ønsker å oppnå gode resultater. Denne påstanden møter du forholdsvis raskt dersom du tar for deg ulike publikasjoner som er rettet mot ledere. For eksempel i Dagens perspektiv: «Tydelig ledere har lavere sykefravær»¹. Det er gjennom flere forskningsstudier, påvist at sykefravær blant annet henger sammen med ledelse². Det er også gjort forskning som viser at *tydelige* ledere fører til bedre arbeidsmiljø i barnehagene³.

Disse forholdene gjør at fenomenet *tydelig ledelse* fanger min interesse. Er tydelighet en verdi, en adferd eller et trekk ved en leder? Er dette noe som ledere er opptatt av? Hva forstår vi med begrepet tydelig tilknyttet til utøvelse av ledelse og er det variasjoner i vår forståelse av begrepet? Er forståelsen så intuitivt at man som ny leder i den organisasjonen jeg jobber i,

¹ Artikkel i Dagens perspektiv 2012

² Fafo 2016:46.

³ Masteroppgave av Hanne Kvaløsther presentert i Barnehage.no 02.10.2014.

umiddelbart forstår hvordan man oppfyller den viktigste egenskapen for ledere i vår kommune. Altså forstår man hvorfor og hvordan en opptrer og framstår som en *tydelig* leder?

Jeg ønsker derfor å se nærmere på begrepet *tydelig ledelse*, og forståelsen av dette begrepet i egen organisasjon, nærmere bestemt innenfor kommunale pleie- og omsorgsvirksomheter. Det er en rekke forhold som gjør at *tydelig ledelse* i denne sektoren er interessant å forske på. Stikkord her er mulighet og fokus for tydelig ledelse innenfor virksomheter som har heldøgnsdrift med mange deltidsstillinger og tydelig ledelse i forhold til profesjonelle medarbeidere med fokus på faglig autonomi.

Da jeg skulle tilnærme meg begrepet, søkte jeg i databaser som Google scholar og Oria, bibsys for å finne litteratur som kunne gi en klarere definisjon på begrepet *tydelig ledelse*. Her fant jeg at det er skrevet noen masteroppgaver om temaet, blant annet med fokus på tydelig skoleledelse ⁴, militærledelse ⁵ og tydelig ledelse i en relasjonsorientert bedrift ⁶. I pensumlitteraturen og annen forskningslitteratur, finner jeg ikke noen klar definisjon eller beskrivelse av hva vi kan forstå med begrepet. Tydelig ledelse inngår kanskje mer implisitt i beskrivelser av lederadferd, trekk av leder eller viktige oppgaver for ledere. Jeg har også søkt i de samme databasene for å finne engelsk litteratur som definerer begrepet. Her har jeg søkt på begrepene significant-, clarity- og explicitly- leadership. Jeg har funnet noe litteratur, som Yukl (2013) som jeg vil presentere i teorikapittelet.

Siden jeg ikke har noen konkret definisjon av begrepet har jeg derfor valgt å se på ulike tilnærminger til ledelse. Ledelse foregår i samspill mellom mennesker. Leder som person kan framstå som tydelig eller utydelig gjennom sine personlige trekk eller personlighet, hvor man kanskje kan si at leder har en personlighet som er mer tydelig enn andre. Det kan være ulik adferd som framstår som mer tydelig enn annen. For eksempel kan en leder som har en adferd som er autoritær framstå som mer tydelig enn en som er unnfallem. En leder har ulike verktøy som kan bidra til tydelighet for eksempel mål som viser en tydelig retning som organisasjonen skal jobbe mot. Det kan derfor hevdes at en leder må finne sin måte å opptre på ut fra egen personlighet, relasjoner til de som skal ledes og den situasjonen hun står i. Det er derfor ikke uten videre slik at man kan kopiere en måte å lede på fra en situasjon til en

⁴ Gryneland 2011 *Klasseledelse med fokus på en tydelig ledelse av undervisningen og elevenes adferd*

⁵ Peterson 2007 *Den tydelige militære offiseren - en myte?: en sammenligning av militær ledelse og ledelse i annen offentlig og privat virksomhet*

⁶ Wulff 2014 *Omfattning av tydelig ledelse i en relasjonsorientert bedrift – Å slipe en diamant*

annen (Knutsen & Flåten 2014 s. 476). Denne oppgaven vil ta for seg hvordan vi kan forstå tydelig ledelse i denne konteksten.

Problemstillingen jeg ønsker å ta utgangspunkt i er som følger:

1. **Hvordan forstår man som leder begrepet *tydelighet* og har *tydelighet* betydning for resultater i organisasjonen?**

Og underliggende forskningsspørsmål til problemstillingen, er

Hva påvirker leders tydelighet og hvilke virkemidler brukes for å framstå som tydelig leder?

1.1 Oppbygging av oppgaven

Etter innledningen vil jeg i kapittel 2 beskrive organisasjonen og konteksten jeg har valgt å gjøre undersøkelsen i. I kapittel 3 vil jeg presentere det teoretiske grunnlaget med utgangspunkt i tre hovedtilnærminger til ledelse; trekk, adferd og situasjon. Jeg vil så gå gjennom metoden jeg har brukt for datainnsamling i kapittel 4. I kapittel 5 vil jeg presentere analysen av dataen som jeg har samlet inn, drøftet opp mot teorien jeg gjør rede for i kapittel 3. Tilslutt gjør jeg noen avsluttende betraktninger knyttet til problemstillingen, teorien og de funnene jeg har gjort i min undersøkelse.

2 Kontekstkapittel

I dette kapittelet vil jeg gi en kort beskrivelse av konteksten jeg har gjort undersøkelsen i, avgrensninger og begrunnelsen for de valgene jeg har gjort. Fordelene og utfordringene omkring dette, vil jeg komme tilbake til i metodekapittelet.

Jeg jobber i en liten kommune. Den er organisert i en 3- nivå modell med etatsledere og underenheter som kalles virksomheter. Kommunen har klart seg forholdsvis greit økonomisk de siste årene. Samtidig ser man at det vil komme en rekke utfordringer framover i forhold til å ivareta lovpålagte oppgaver innenfor de økonomiske rammene kommunen får. Dette har ført til økt fokus på en mer effektiv drift, bedre økonomistyring og en organisasjonsstruktur som fremmer dette.

I 2016 ble det igangsatt et omstillingsprosjekt hvor det ble leid inn eksterne konsulenter for å gjøre analyse av organisasjonen og komme med forslag til tiltak ⁷. Analysen viser at kommunen er preget av mange små enheter, med fokus på fagspesialisering. Dette kan føre til silotenkning og vanskeligheter med å koordinere oppgavene på en effektiv måte, som igjen kan føre til at man har mindre fokus på etatens eller kommunens overordnede mål, og heller fokuserer innover på egen enhet og egne behov. Dette skaper utfordringer i forhold til å jobbe strategisk med utviklingen av kommunen. Ressursanalysen viser videre at det er størst utfordringer innen helsesektoren, hvor det blant annet er høyt forbruk av variabel lønn, altså lønn til sykevikarer og ekstrahjelp. Dette har igjen sammenheng med at kommunen har høyt sykefravær, og utfordringene er også her høyest i helse- og omsorgsetaten.

Samtidig framkommer det at nivået på helsetjenestene som leveres, er høyt og med god kvalitet. Dette kan sies å skape forventinger hos både tjenestemottakere, pårørende og andre innbyggere i kommunen. Men også de ansatte kan ha høye forventinger til høy kvalitet i arbeidet de utfører.. I denne sammenheng kan det være behov for å avgrense hvilke oppgaver kommunen kan bistå med. Dette har som nevnt, vært tema i omstillingsprosessen i kommunen. Det er utarbeidet nye kriterier for tildeling av helsetjenester⁸. Kriteriene danner grunnlag for hvilke helsetjenester som skal tilbys i kommunen. Det er et lederansvar å håndheve disse kriteriene. I denne sammenheng kan det sies å være viktig å formidle hvilke tjenester en innbygger har krav på, og ikke minst hvilke tjenester kommunen ikke skal bistå med. Det kan sies å være en større utfordring å endre på hvordan leverer tjenestene, både i forhold til tjenestemottaker og de ansatte. Dette kan også sies å være en utfordring når man nå ønsker å omstille til en mer effektiv drift, mindre sykefravær og mindre inntak av vikarer.

Disse utfordringer har ført til at både politisk ledelse og Rådmannen har økt fokus på ledelse og dens betydning for resultatene i virksomhetene. Dette kan sies å være i tråd med tendenser i offentlig sektor hvor man har mer fokus på ledelse. Det skal gis rom for ledelse samtidig som man har økt fokus på måloppnåelse og resultater (Høst 2014). Et av tiltakene som kommunestyret vedtok i 2016 ⁹, var å gjennomføre et lederutviklingsprogram for å styrke lederne i deres rolle både i forhold til endringer i organisasjonen og økt fokus på sykefravær. Det kan være lett å beskrive hva god ledelse er, men det kan kanskje være vanskelig å gi en mer konkret beskrivelse av hvordan *gjør* man god ledelse. Spørsmålet en kan stille i denne

⁷ Firmaet Bedriftskompetanse AS ble leid og det ble gjennomført en ståstedanalyse og ressursanalyse med organisasjonsanalyse i for å komme med forslag til omstillingstiltak i kommunen.

⁸ Vedtatt i kommunestyret den 14. juni 2017

⁹ Vedtak i forbindelse med budsjett og økonomiplan for 2017-2021 i desember 2016.

sammenhengen er «hvordan gjør man god ledelse i Skjervøy kommune?» Og som nevnt mener de fleste lederne i Skjervøy kommune, at dette gjør man best med å være tydelig.

For leder i en pleie og omsorgsvirksomhet, kan det pekes på flere dilemmaer i forhold til ledelse. Leder er ofte rekruttert ut i fra en fagprofesjon innen helse og ikke uvanlig innad i organisasjonen hun er satt til å lede. Dette kan gi noen utfordringer i forhold til å bytte rolle fra ansatt til leder. Det kan skape noen forventninger hos de ansatte, samtidig som det er forventninger hos nivået over. «Dette innebærer at ofte kan oppleve å være medlem av to grupper- ledergruppen i virksomhetene og gruppen av ansatte i egen virksomhet» (Høst 2014 s. 75). Kanskje kan det oppstå rollekonflikter som gir utfordringer i forhold til det å framstå som tydelig leder. De ansatte ser heller på leder som «først av likemenn», enn en leder som skal fatte individuelle beslutninger (Høst 2014). Videre så må hun forhold seg til de ansattes faglige autonomi og samtidig kunne utøve styring i forhold til administrative vedtak. Dette kan gi utfordringer hvor man må fatte beslutninger som går på tvers av faglig skjønn for eksempel med omstilling og krav om større effektivitet. Hvordan framstår leder som tydelig i slike situasjoner? Og samtidig vil kanskje kommunikasjonen med de ansatte være lettere, fordi hun vet hvor skoen trykker, nettopp fordi at hun har hatt den på.

Et annen klar utfordring er arbeidstidsordningen med heldøgns turnusdrift hvor det er mange som jobber i deltidstillinger. Hvordan klarer leder å følge opp alle sine ansatte på en god måte. Her kan det være en leder med over 30 ansatte i ulike stillingsstørrelser¹⁰. Stort kontrollspenn kan sies å være en utfordring og det er interessant å undersøke hvordan ledere velger å løse dette.

Jeg har nå beskrevet den konteksten jeg har gjennomført min empiriske undersøkelse i. Flere av de momentene jeg har beskrevet her har dannet grunnlag for spørsmålene i intervjuguiden og jeg vil komme tilbake til dette i analysekapitlet. Jeg vil først ta for meg den teoretiske tilnærmingen til problemstillingen.

¹⁰ I 2 av virksomhetene som har turnusdrift er lederressursene på rundt 150% fordelt på en leder i 100% og avdelingslederressurs på ca 50% som jobber turnus. Den største virksomheten har over 80 ansatte i ulike stillingsstørrelser. I 3 av virksomhetene med turnusdrift er det en 100% lederressurs med ca 30 ansatte i hver.

3 Teorikapittel

Tema for denne oppgaven er ledelse og forståelsen av begrepet tydelig ledelse. I dette kapitlet vil jeg derfor først redegjøre for noen ulike definisjoner for ledelse og hovedtilnærmingene når det gjelder forståelsen av lederskap. Deretter vil jeg med bakgrunn i trekkteori, atferdsteorier og situasjonstilnærmingen, redegjøre for hva som kan påvirke leders oppfattelse av tydelighet i utøvelse av ledelse. Jeg vil tilslutt komme konkret inn på virkemidler som leder kan bruke for å framstå som tydelig.

Det kan være utfordrende å klare å få en oversikt over faget ledelse, selv om dette er noe mennesker har vært opptatt av å beskrive langt tilbake i tid. Flere påpeker at dette er et uferdig fag (Kirkhaug 2015, Martinsen 2015). Dette gjør at det kan være utfordrende å skille de ulike begrepene og teoriene fra hverandre (Martinsen 2015). For eksempel kan transformasjonsledelse ha svært mange likehetstrekk med verdibasert ledelse. Ledelsesfaget kan også sies å ha en normativ tilnærming ved at man er opptatt av å avdekke hva som er god ledelse (Kirkhaug 2015, Martinsen 2015). Dette måles gjerne ved at man oppnår ulike effekter i organisasjonen som for eksempel økonomiske resultater, kvaliteten på produkter eller tjenester og sykefravær. Dette er ofte fokus for konsulentbransjen hvor de selger inn hvordan en leder skal ga fram for å oppnå best mulig resultat.

Fenomenet tydelig ledelse kan sies å ha en normativ tilnærming. Å være tydelig er ønskelig og positivt, mens det å være utydelig oppfattes som negativt og kan i verst fall gi organisasjonen dårlige resultater. En slik tankegang kan beskrives i en to-dimensjonal modell, der økt tydelighet gir bedre resultater. Men kanskje kan det være slik at dersom en leder opptrer for tydelig, så vil effekten ovenfor medarbeiderne etter hvert blir oppfattet negativt?

3.1 Definisjoner av ledelse

Grovt sett skilles det mellom tre ulike tilnærminger til ledelse; teorier som tar for seg personlighetstrekk hos leder for å forstå lederskap- såkalt trekkteorier, atferdsteorier som forstår lederskapet gjennom hva leder gjør, og situasjonstilnærminger som har som utgangspunkt at det ikke er en rett måte å utøve ledelse på (Kirkhaug 2015, Jacobsen & Thorsvik 2015). Disse tilnærmingene vil jeg komme tilbake til. Jeg vil først presentere noen definisjoner av ledelse.

Det er mange ulike definisjoner av begrepet ledelse. De fleste definisjonene av ledelse tar for seg *relasjonen* mellom den eller de som leder og den eller de som blir ledet.

En definisjon knyttet til adferd er følgende:

«ledelse er en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og adferd. Når dette skjer innenfor en organisasjon er hensikten gjerne å realisere mål, motivere for å arbeide mer og trives i arbeidet (Yukl 2013 i Jacobsen & Torsvik 2014 s. 416).

Definisjonen kan sies å ha en normativ tilnærming med at ledelse skal føre til gode resultater (måloppnåelse) for organisasjonen. En annen definisjon som er mer nøytral er denne:

«Proessen vedrørende det å påvirke – eller å la være å påvirke – aktiviteten i en organisert gruppe i retning av måloppnåelse» (Rønning m.fl 2013 s. 225).

Definisjonen viser til en aktiv- passiv dimensjon i forhold til ledelse og fokuset her kan sies å være den prosessen som skjer for å nå et mål og om det er en aktiv eller passiv påvirkning for å nå mål. Samtidig kan man stille spørsmål om det å la være å gjøre noe for å påvirke måloppnåelse, kan kalles ledelse. Også denne definisjonen kan sies å fokusere på adferd.

Ledelse kan også beskrives som et samspill mellom flere mennesker, der ledelse er å gi noe retning, og forutsette at mennesker sammen involveres i nødvendige prosesser for å realisere mål og verdier (Orvik 2015 s. 288). Det vil ikke være slik at alle former for samspill er ledelse. Det påpekes at det må skje tre prosesser samtidig ved at samspillet er målrettet, problemløsende og kommunikasjonsutviklende. Her er kjennetegnene at det jobbes mot tydelig mål gjennom problemløsning og kommunikasjon.

Ut ifra disse definisjonene, så skjer ledelse i relasjoner mellom mennesker. Definisjonene er imidlertid ikke tilstrekkelig for å forklare og forstå hvordan ledelse skjer og resultatet av ledelse. Jeg vil derfor ta for meg ulike tilnærminger til lederskapet.

3.2 Ulike tilnærminger til lederskap.

Lederskap kan som sagt forstås og forklares ut i fra ulike tilnærminger. Jeg vil nå redegjøre nærmere for de tre hovedtilnærmingene for å forstå ledelse; trekktilnærming, adferdstilnærming og situasjonstilnærming. Disse vil danne grunnlag for hvordan vi kan forstå tydelighet i ledelse, som jeg vil komme tilbake til i kapittel 3.3.

3.2.1 Trekktilnærming til ledelse

Jeg starter med å si noe om trekktilnærmingen for å forstå ledelse. Dette er en tilnærming som har lang tradisjon innen ledelsesfaget, hvor man har vært opptatt av å beskrive hvilke egenskaper en dyktig leder har, er dette medfødt og bør man se etter visse personlighetstrekk når man rekrutterer ledere? Denne tradisjonen hører til psykologifaget (Kirkhaug 2015, Rønning mfl 2013, Jakobsen & Thorvik 2014).

Trekk omtales tradisjonelt som egenskaper ved en person som er mer varig og påvirker måten en person tenker, handler og prioriterer. Personlighet påvirkes gjerne av arv og det er forhold som er stabile gjennom et langt livsløp (Rønning 2013).

I de siste årene har forskerne hatt økt fokus på den såkalte Femfaktor modellen. Denne tar for seg at det er i hovedsak fem faktorer eller fem hovedtyper personlighetstrekk som man finner hos mennesker. Under hver av disse hovedtrekkene er det en rekke tilhørende spesifikke trekk som kalles fasetter (Rønning 2013). Femfaktor modellen beskriver de fem trekkene med *nevrotisme*; engstelse, nedstemthet, sjenanse- hvor en person med høyt skår opplever dette ofte, også uten foranledning, mens de med lavt skår er mer følelsesmessig stabile. Innen lederyrket ser man på denne faktoren i forhold til hvordan leder takler stress (Rønning 2013). Den andre faktoren kalles *ekstroversjon* som henviser til det å ha en sosial legning og behov for et miljø med høy og variert aktivitet. Motsatt blir man beskrevet som mer introvert. Videre ser man på *åpenhet for nye erfaringer* som en faktor, som viser til i hvilken grad man er fantasifull, har et liberalt verdisyn, estetisk interesser og preferanse for nye ideer. Den fjerde faktoren er *omgjengelighet* som viser til altruisme og grad av vennlighet, medmenneskelighet og i hvilken grad man er sympatisk. Den siste faktoren er *samvittighetsfullhet* som viser til grad av mestringsbehov, kompetanse, ordenssans og målrettethet (Rønning 2013, Kirkhaug 2015, Jakobsen & Thorsvik 2014).

Forskningen viser at alle fem faktorene har betydning for om en person velger lederjobber og hvordan de lykkes som ledere. Faktoren ekstroversjon er den som er mest relatert til ledelse. Personer som gjør karriere som ledere har gjennomgående høyere toleranse for stress og dermed lav score for faktoren nevrotisme (Jakobsen & Thorsvik 2014 s. 428).

Nyere forskning er mindre bastante i forhold til at personlighetstrekk er varig og gitt en gang for alle. De viser til at trekk kan utvikles og endres gjennom egne erfaringer og eksterne

forhold. I tillegg er det vanskelig å påvise klare sammenhenger mellom personlighetstrekk hos leder og hvor effektiv en organisasjon er (Kirkhaug 2015). Det kan også være vanskelig å skille trekk fra adferd og perspektivene kan derfor sies å være nært beslektet (Martinsen 2015).

Likevel kan man si at denne forskningen har bidratt til at man er bevisst personlighetstrekk i rekruttering av ledere ved at man ser at lederstillinger bør bekles av personer med visse personlige forutsetninger (Kirkhaug 2015). Jeg vil i det videre se på tilnærmingen som tar for seg leders adferd for å forklare og forstå ledelse.

3.2.2 Adferdstilnæringer til ledelse

Med lederadferd forstår vi gjerne hvordan leder opptrer og handler som leder, herunder kommer elementer som lederoppgaver, verktøy som leder bruker og hvilke konkrete funksjoner som ligger til lederrollen. Disse teoriene kalles gjerne adferdstilnæringer. Disse tilnærmingene forstår ikke leders adferd, utelukkende som et resultat av hennes personlighetstrekk, men adferd kan også forklares ut i fra opplæring, erfaring og oppfattelse av hvordan man tilnærmer seg medarbeiderne, oppgavene og de mål som skal nås. Adferd sees på som en bevist vilje og handling for å nå bestemte mål (Kirkhaug 2015).

Tradisjonelt har lederadferd vært klassifisert enten demokratisk eller autoritær. Autoritær lederadferd er adferd der leder opptrer relativt selvstendig ved at hun fatter beslutninger uten å involvere andre i vesentlig grad (Jacobsen og Thorsvik 2014, Kirkhaug 2015). Tradisjonelt er oppfatningen at leder kan sies å ha fokus på de oppgavene som skal løses, hvor leder er opptatt av oppgaver ved å fordele disse og fastsette tidsfrister. Dette kommuniseres mest ut i form av ordre (Jacobsen & Thorsvik 2015). Kirkhaug (2015) argumenterer for at autoritær adferden er nødvendig for å få jobben gjort. Denne adferden er heller ikke knyttet til om du som leder er orientert mot medarbeidere, oppgaver, endringer eller strategier (Kirkhaug 2015 s. 110).

Den andre lederadferden kalles demokratisk, som beskrives ved at leder involverer sine ansatte ved å delegere oppgaver og ta de med på beslutninger om mål og hvordan man skal jobbe for å nå disse. Her er relasjonen mellom ansatte og leder preget av nærhet, men hierarkiske prinsipper gjelder fortsatt (Jacobsen & Thorsvik 2015). Forskning viser at denne lederadferden fungerer best når informasjonen er spredt i organisasjonen, spesialiserte

medarbeidere som løser komplekse oppgaver gjennom kreativitet og det er tilstrekkelig med tid til å gjennomføre prosessene (Kirkhaug 2015). Her har leder rettet sitt fokus mot medarbeider og relasjonen til denne for å få løst oppgavene og nå organisasjonens mål.

En annen måte å inndele lederadferd er i form av passiv/aktiv-dimensjon. Fullspektermodell for ledelse, beskriver dette med tre hovedformer for ledelse langs denne dimensjonen (Rønning mfl. 2013). Det er «la-skure- og gå»-ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. De ulike lederstilene har ulik påvirkning på resultatet i organisasjonen.

«La skure og gå ledelse»- viser til en lederstil hvor leder er passiv og dermed ikke gir retning for organisasjonens mål, ikke motiverer, ikke gir individuelle tilbakemeldinger eller tar individuelle hensyn eller belønning (Rønning mfl. 2013).

Transaksjonsledelse deles inn i tre former og utøves når leder er mer aktiv ovenfor sine medarbeidere enn i «la skure og gå ledelse». Ledelse utøves gjennom transaksjoner mellom leder og medarbeidere. Passiv unntaksledelse har likhetsstrekk med «la skure og gå ledelse». Videre finner vi aktiv unntaksledelse hvor leder aktivt observerer og overvåker arbeidet og griper inn når det er behov. Leder har fokus på å avdekke feil og svikt i rutinene.

Den mest aktive formen for transaksjonsledelse er når leder inngår avtale med medarbeiderne om hvilke oppgaver som skal utføres og hvordan og hva de kan forvente av (i hovedsak materiell) belønning, når dette er gjort. Dette kalles kontingent belønning. Her er leder fokusert på gode resultater og hvem som er ansvarlig for dem. De som gjør en innsats belønnes (Rønning mfl. 2013).

Den mest aktive formen for ledelse beskrives i fullspekter modellen som transformasjonsledelse. Her bruker leder aktivt verktøy som mål og visjoner, individuell omsorg og stimulans ovenfor sine medarbeidere. Denne formen for ledelse framstilles også som den mest effektive med tanke på å nå organisasjonens mål. (Rønning (red) 2013).

«Transformasjonslederen framstår som en sterk rollefigur som skaper positive resultater gjennom at medarbeiderne identifiserer seg med vedkommende og de målene som lederen fremmer» (Rønning 2013 s. 184). Modellen operasjonaliserer lederadferd gjennom at leder opptrer som en rollemodell som motiverer til å nå felles mål, utvikler og inkluderer sine medarbeidere i problemløsningen samtidig som hun tar individuelle hensyn. Dette kan sies å ha trekk av både en demokratisk lederadferd og en karismatisk lederstil. Sistnevnte legger vekt på at leder gjennom sin adferd setter eksempler for sine ansatte, er inspirerende og emosjonell. Leder som har en slik adferd snakker tydelig og høylytt og bruker språklige

virkemidler til å påvirke andre. Som leder har man mange omfattende oppgaver som krever at hun er synlig og i stand til å formidle komplisert informasjon. Leders sosiale kapital er viktig, i forhold til om medarbeiderne oppfatter leder som handlingsdyktig, støttende og i stand til å ivareta kritiske situasjoner. Karisma er derfor ikke nødvendigvis noe hun som leder har, men noe hun får gjennom relasjon til sine medarbeidere. Her er det tre forhold som spiller inn: leders evne å formidle at hun vil ivareta medarbeidernes behov for trygghet, hennes adferd er i samsvar med grunnleggende forventinger til hvordan en god leder skal opptre og sist at de ansatte er i en situasjon hvor de har behov for en leder som er verdt å beundre. Dette er adferd som en leder er avhengig av for å få utøvet sin lederjobb (Kirkhaug 2015).

I transformasjonsledelse legges det også vekt på at medarbeiderne opplever autonomi og selvbestemmelse som positive effekter. Tillit mellom leder og medarbeiderne blir her et viktig element. En medarbeider vil oppleve det som positivt å bidra gjennom å involvere seg mer og ta ansvar dersom leder gir positive tilbakemeldinger på dette. Det er viktig at det er samsvar mellom leders ord og hennes adferd (Knutsen & Flåten 2014).

Også andre har beskrevet adferd som er viktige for en leder. Yukl (2013) bruker begrepet *clarifying* for å beskrive viktige lederoppgaver og relasjonell adferd: «Clarifying is the communication of plans, policies, and role expectations. Major subcategories of clarifying include defining job responsibilities and requirements, setting performance goals and assigning specific tasks» (Yukl 2013 s. 73).

Klargjørende adferd er viktigst når det er tvetydigheter i organisasjonen eller at ansatte opplever rollekonflikt. Her framkommer det også at hvordan dette bør gjøres vil være avhengig av hvor spesialisert og komplekse oppgavene i organisasjonen er og hvor profesjonell medarbeiderne er. En med høy fagkompetanse har mindre behov for at leder klargjør hvordan oppgavene skal løses, men likevel er det behov for at leder klargjør (er tydelig på) hva som skal prioriteres av ulike (tvetydige) mål.

Denne form for adferd bidrar til å øke prestasjonene i organisasjonene og den blir mer effektiv i å nå sine mål. Dette gjøres med å at man bruker et klart og tydelig språk, forklarer formålet, og sjekket ut om det er forstått. Leder gir nødvendige instruksjoner, forklarer nødvendige prioriteringer for forskjellige mål eller ansvar, setter spesielle mål og tidsfrister for viktige oppgaver (Yukl 2013).

Adferdstilnærminger fokuserer på at leder kan opptre på ulike måter. Den ene adferden utelukker ikke den andre. Da kommer vi også inn på situasjonsbetinget tilnærming hvor

fokuset er rettet mot at ledelse skjer under ulike eksterne og interne betingelser som er i stadige endinger. Dette vil jeg ta for meg nå.

3.2.3 Situasjonstilnærming til ledelse

Situasjonstilnærming til ledelse tar utgangspunkt i at ulike situasjoner krever forskjellige tilnærminger fra leder for at man skal oppnå best mulig resultat (Jacobsen & Thorsvik 2014, Kirkhaug 2015). Ulike betingelser er med på å påvirke hvilke resultater organisasjonen oppnår og dermed hva en leder oppnår. I utgangspunktet tok denne tilnærmingen for seg hvordan organisasjonen var avhengig av å tilpasse seg ulike eksterne forhold som for eksempel brukere, økonomiske forhold og politiske endringer, for å oppnå best mulig resultat. (Kirkhaug 2015). Etterhvert ble man oppmerksom på at også interne forhold spilte inn og da forhold ved medarbeiderne og forholdet mellom leder og medarbeiderne (Kirkhaug 2015). Eksempler her er teori om medarbeiderens modenhet som jeg vil komme litt tilbake til. Nyere tilnærminger viser til at ulike interne faktorer, som for eksempel organisasjonsform, teknologi og størrelse, vil måtte påvirke og utfylle hverandre for at en organisasjon skal være effektiv (Kirkhaug 2015).

Situasjonstilnærmingen kan sies å ha bidratt til at man har fått en økt forståelse for at det ikke er en lederadferd som er effektiv i alle situasjoner (Kirkhaug 2015). Det kan også sies at det ikke er lett å kopiere suksessen til en leder. Utøvelse av ledelse er personlig, relasjonelt og kontekstuell (Knudsen & Flåten 2015 s.476).

I denne oppgaven har jeg valgt å se på ansattes kompetanse og jeg vil derfor redegjøre for forskning som er knyttet til profesjonelle medarbeidere.

3.2.4 Ledelse av profesjonelle medarbeidere

En profesjon som for eksempel sykepleieryrke har en beskyttet situasjon i arbeidsmarkedet. Det innebærer at det kun er medarbeidere med spesialisert utdanning som er kvalifisert for enkelte yrker. De fleste profesjonsutdanninger bygger på høyere utdanning på høyskole og universitet. Profesjonene påvirker i svært stor grad den faglige utviklingen innen profesjonen og er med på å avklare innholdet i jobben, hvor horisontalt eller vertikalt spesialisert yrket er. Dette bidrar til at man bygger en egen profesjonskultur og profesjonsidentitet (Bush 2012).

Ansatte i pleie- og omsorgsvirksomheter har gjerne fagkompetanse på videregående skole- og høyskole nivå. Vi kan si at profesjoner preger organisasjonen. Her er det flere forhold som vil spille inn. Medarbeiderne representerer en spesialisert kompetanse der både formell utdanning og ferdigheter spiller inn. Som medarbeider møter du komplekse oppgaver som løses med bakgrunn i teoretiske tilnærminger, men også skjønnsutøvelse og evne til å vurdere hvilken løsning som passer til hver enkelt situasjon (Busch 2012). Fagkompetanse gir en forventning hos den ansatte om faglig autonomi, altså mulighet til å fatte beslutninger ut i fra faglig skjønn. Byråkratisk kontroll fra ledelsen gjennom regler og rutiner kan bli møtt med mostand så lenge de ikke kommer fra profesjonen selv (Jakobsen og Torsvik 2014 s. 112).

Organisasjonsformen i kommunale virksomheter innen pleie – og omsorg, kan sies å ha likhetstrekk med det profesjonelle byråkratiet. Det legges vekt på standardisering av oppgaver og felles prosedyrer der formell kompetanse er grunnleggende (Jakobsen og Torsvik 2013, Høst 2013). Ansvarsområdene er delt i forhold til kompetansenivå, hvor for eksempel sykepleierne har andre oppgaver og ansvarsområder enn helsefagarbeidere. Mye av oppgavene er styrt av faglige prosedyrer og i utgangspunktet skal det være vedtaket som den enkelte tjenestemottaker har som bestemmer hvilke oppgaver som skal gjøres. I kommunal pleie- og omsorgstjeneste vil oppgavene kunne være både komplekse og uforutsigbar der den ansatte må ta bestemmelser basert på sin formelle kompetanse og faglig skjønn, samtidig som arbeidsoppgavene er rutinepregede og standardiserte (Orvik 2015).

Noe av kritikken mot teorier knyttet til lederadferd og lederstil er at fokuset i stor grad er rettet mot den formelle lederen. Profesjonelle medarbeidere utøver selvledelse og det bør derfor være mer fokus på ledelse som en prosess (Busch 2012). Ledelse i denne sammenheng kan kanskje best beskrives som et problemløsende samspill for å nå mål. Denne definisjon av ledelse vil kunne beskrive det som skjer i kommunale helsevirksomheter (Orvik 2015). I forhold til ulike lederadferd kan man si at den demokratiske lederadferden best fanger opp denne forståelsen av ledelse.

Samtidig er situasjonen også slik at det er ufaglærte som jobber i kommunal helsesektor. Det er vanskelig å få besatt alle faste stillinger med fagfolk og høyt sykefravær gjør at oppgavene også må løses av ufaglærte. Hvordan påvirker dette måten ledelse gjøres for eksempel på et kommunalt sykehjem? Hersey & Blanchards fokuserer på at modenheten til de ansatte er med på å påvirke hvor effektiv ulike lederadferd er. Modenhet sees på som kompetanse og vilje i forhold til å løse oppgaver. Medarbeidere som er mindre moden vil ha mer effekt av en

lederstil som er mer instruerende enn de som har en høy grad av modenhet (Jacobsen & Thorsvik 2014).

Jeg har nå tatt for meg noen definisjoner av ledelse og ulike tilnærminger til lederskapet. Jeg vil nå ta for meg hvordan denne forståelsen kan bidra til å kaste lys over fenomenet tydelig ledelse. Som jeg allerede har vært inne på, klarer jeg ikke å finne en eksplisitt definisjon av tydelighet og jeg er derfor avhengig av å drøfte de implisitte forståelsene av de tilnærmingene som jeg har presentert.

3.3 Lederskapets tydelighet.

Med utgangspunkt i teorien jeg har skissert over vil jeg nå forsøke å nærme meg forståelsen av hvordan man kan forstå tydelighet i forhold til ledelse. Spørsmålet i forhold til fenomenet tydelig ledelse er om det er tilstrekkelig å bruke fullspektermodellen for ledelse for å forstå tydelig ledelse. Vil «la skure og gå»-ledelse være det samme som utydelig ledelse? Og er det slik at transformasjonsledelse er det samme som *tydelig ledelse*? I så fall vil utgangspunktet kanskje være at tydelighet er et positivt ladet begrep som peker på hva god ledelse er. Hvis vi derimot forstår tydelighet hos en leder ved at hun opptrer instruerende, så kan det kanskje også være vanskelig å sette dette klare likhetstrekket. Hvordan spiller ulike forhold hos medarbeiderne inn og klarer leder å framstå som tydelig både i forhold til den erfarne sykepleieren og den ufaglærte pleieassistenten. Kan leder opptre på samme måte overfor begge og dermed være tydelig? Dette er forhold som jeg vil forsøke å belyse og som jeg vil komme mer inn på i analysekapitlet. Jeg vil først starte med å si noe om hvordan vi kan forstå tydelighet gjennom trekk og adferd.

3.3.1 Tydelighet gjennom trekk og adferd

Tydelighet gjennom trekk kan vi oppfatte som en personlighet eller egenskap som skaper oppmerksomhet og klarer å framstå strukturert og klar. Det kan sies at det er naturlig at utadrettet adferd oppfattes mer tydelig, gitt at situasjonen etterspør det. Femfaktormodellen tar i utgangspunktet ikke for seg hvilke trekk som gjør at leder framstår som tydelig. Det vi kan si er at personlighetstrekk danner grunnlag for adferd. Adferd er noe som man gjør, men personligheten kan være med å påvirke om opptreden faller mer naturlig eller ikke. Det kan

kanskje sies at en leder som har personlighetstrekk om faller inn under faktoren ekstroversjon vil føre til at det faller henne mer naturlig å ha et høyt aktivitetsnivå og være sosial, som igjen fører til at det er naturlig for henne å opptre tydelig. Dette henger også sammen med faktoren omgjengelighet hvor det faller naturlig for leder å være direkte i omgang med andre, vise omsorg og involvere andre. Også samvittighetsfull kan være en faktor som gjør det lettere å være tydelig som leder, ved at det er mer naturlig å sette klare mål og vise handlekraft. På samme måte som en kan se at det er enkelte personlighetstrekk som gir noen egenskapen som en ønsker hos en leder, kan vi kanskje også si at det er de overnevnte trekkene som gjør at det å være tydelig faller mer naturlig for en leder. Og dermed vil det føre til at en tydelig adferd blir mer naturlig og ekte.

Jeg vil nå se på hvilken lederadferd som sies å framstå som tydelig eller ikke. «La-skure og gå»-ledelse er en lederadferd, der leder ikke framstår som tydelig. Her opptrer leder på en slik måte at hun unngår å involvere seg når viktige saker kommer opp, hun er ikke tilstede når det er behov og hun unngår å ta beslutninger (Rønning mfl. 2013 s. 230). Gjennom en slik adferd vil det være vanskelig for medarbeiderne å få noen klare signaler og tilbakemeldinger fra sin leder.

Det kan være situasjoner hvor det at leder overlater mer av ansvaret for oppgaveutførelse til sine medarbeidere kan ha en positiv effekt (Kirkhaug 2015). Leder opptrer mer tilbaketrasket og griper først inn når ting går galt. I fullspektermodellen beskrives denne typen ledelse som passiv unntaksledelse og hører inn under transaksjonsledelse som den mest passive formen (Rønning mfl. 2013). Her kan medarbeiderne oppleve det positivt og utviklende at de får ansvar og kan ta ledelsen, men samtidig oppleve trygghet i at leder likevel er der dersom det er behov. Dette er viktig kanskje spesielt for medarbeider med høy kompetanse og/eller lang erfaring. Men dersom medarbeiderne opplever at leder ikke er der ved behov, kan det sies at medarbeiderne opplever leders tilbaketrakket som utrygg og dermed utydelig, slik jeg var inne på.

Yukl (2013) beskrivelse av klargjørende adferd viser til at leder skal klargjøre mål og avklare retning. I utgangspunktet kan vi tenke at dette er en nøytral beskrivelse. Leder kan klargjøre mål med å opptre autoritært og dermed ha en tydelig adferd. Ved å bruke kontingent belønning og transaksjonsledelse kan leder være tydelig på hva hun forventer og hva medarbeider kan forvente av henne, men denne adferden har ikke vist seg å være mest effektiv (Rønning mfl. 2013). Dersom en medarbeider i stor grad venter på instruks for å løse oppgavene, kan dette bli mindre effektivt når oppgavene er komplekse og krever stor oversikt som en ikke kan forvente at en leder har i alle sammenhenger. Altså kan leder være tydelig,

men det er ikke det mest effektive for resultatet i organisasjonen. I tillegg kan de ansatte oppfatte at de aldri blir tatt med på beslutninger og dermed får de ikke bidra med sine egenskaper og kompetanse. Samtidig er det forventinger til at leder fatter beslutninger og tar ansvar. Dette kan være situasjonsavhengig ved at det vil være avhengig av om ansatte oppfatter at beslutningene er påkrevd og dermed legitim (Kirkhaug 2015).

Transformasjonsledelse beskriver en lederadferd der leder opptrer på en måte slik at hun motiverer og framstår som en rollemodell. Med dette perspektivet vil leders tydelighet være avhengig av hvor stor grad hun oppnår tillit hos sine medarbeidere til at hun faktisk klarer å ivareta sine lederoppgaver på en god måte. En leder som viser konsistens i sin adferd ved at den er forutsigbar vil kunne framstå som tydelig. Det betyr ikke at hun opptrer likt i alle sammenhenger, men at hun klarer å tilpasse adferden til situasjonen som en kan forvente den. Dette bidrar til å skape trygghet hos medarbeiderne (Kirkhaug 2015). Leder bruker verktøy som mål, visjoner og verdier for å motivere de ansatte. Dette kan bidra til å gi en tydelig retning, samtidig som de ansatte opplever stor grad av autonomi og selvbestemmelse. I dette perspektivet er ikke leders tydelighet knyttet til detaljstyring og instruksjoner slik jeg har beskrevet over, tydeligheten kan kanskje sies å komme til syne på et mer overordnet nivå.

Jeg har vært inne på at en demokratisk lederstil beskrives ved at leder involverer de ansatte og tar de i stor grad med på råd før beslutningene fattes. Kanskje kan en oppfatte at leder her i noen sammenhenger har gitt fra seg makten og dette kan gjøre at hun kan oppfattes som utydelig. Dersom det er de ansatte som bestemmer, kan virksomheten oppfattes som medarbeiderstyrt. Dersom leder derimot klarer å balansere medarbeidernes selvbestemmelse gjennom rammer, verdier og god forståelse av at «slik gjør vi det hos oss», kan leder likevel oppnå å være tydelig.

Kommunikasjon er en viktig del forståelsen av adferd. Jeg vil derfor ta for meg dette spesielt og beskrive hvordan leder kan oppnå å være tydelig gjennom kommunikasjon.

3.3.2 Tydelighet gjennom kommunikasjon

Kommunikasjon er et viktig element i organisasjonen og dermed også i forholdet mellom leder og medarbeider. I denne sammenhengen fokuserer jeg derfor på vertikal kommunikasjon. En tradisjonell måte å definere kommunikasjon på er at det er den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon. En videre tilnærming viser til at

det også er utveksling av ideer, holdning og følelser. Det er heller ikke bare snakk om verbal kommunikasjon, men også non-verbal (Jacobsen & Thorsvik 2015).

En ofte brukt kommunikasjonsmodell viser til en sender og en mottaker av et budskap. I kommunikasjonsprosessen skjer det en koding av budskapet fra sender der denne ser på hvem mottaker er og hvordan man bør tilpasse og kode budskapet til mottaker, slik at sender får formidlet det hun ønsker å formidle. I tillegg må sender vurdere hvilken kanal hun skal bruke; bør formidlingen skje muntlig eller skriftlig. Når mottaker får budskapet, skjer det en fortolkning av budskapet. Og tilslutt gir mottaker en tilbakemelding til sender. En effektiv kommunikasjon skjer når budskapet fra sender samsvarer med det mottaker oppfatter. Forutsetningen for dette er at sender bruker et språk som mottaker forstår, man benytter en kanal som mottaker er kjent med og benytter, budskapet må ha en form og et innhold som legges merket til slik at det ikke drukner i all annen informasjon (Jacobsen & Thorsvik 2015).

Det er flere utfordringer i forhold til effektiv kommunikasjon. Det kan være forskjellig forståelse av ord og uttrykk som brukes særlig dersom sender og mottaker har ulik kompetanse. Et budskap kan tolkes på en annen måte fordi at det ikke er samsvar mellom ord og adferd eller den non-verbale kommunikasjonen. For eksempel kan en leder gi muntlig uttrykk for at hun har en åpen dør, men i praksis er hun lite tilgjengelig for sine ansatte. Valg av kommunikasjonskanal spille også en rolle. Skal budskapet formidles muntlig eller skriftlig? Muntlig kommunikasjon er effektiv med at leder får rask tilbakemeldinger, og eventuelle misforståelser kan ryddes opp i. Men mindre effektiv ved at man kanskje ikke når alle ansatte og det er vanskelig å etterprøve informasjonen som er gitt. Skriftlig kommunikasjon er kanskje mer hensiktsmessig, men stiller igjen krav til at budskapet ikke kan tolkes på mange ulike måter.

I denne sammenheng kan man si at tydelighet kommer til uttrykk gjennom grad av oppfatning av et budskap mellom leder og medarbeider. Dersom det er samsvar mellom budskapet som blir gitt fra leder og det hennes medarbeidere oppfatter, kan man si at hun har vært tydelig. Kommunikasjon kan derfor sies å være veldig sentralt i forståelsen av tydelig ledelse.

En tydelig kommunikasjon slik den er beskrevet over kan i seg selv være nøytral. Det spiller ingen rolle om formen på beskjeden i seg selv er positiv eller negativ- bare den blir forstått korrekt av medarbeiderne. Slik vil det være for eksempel for en autoritær lederstil der hensikten er at medarbeiderne forstår hvilke oppgaver som skal løses og hvordan. Samtidig kan man si at kommunikasjon kan ha en normativ side. En leder oppnår tillit hos sine medarbeidere, ved at hun er kommunikativ åpen og lar medarbeiderne få tilgang til så mye

informasjon som mulig, uten å vurdere strategi eller om informasjonen kan skade henne. Det er særlig viktig at informasjonen er så korrekt som mulig og gir en begrunnelse for de valgene som eventuelt gjøres. Medarbeiderne opplever da både prosessen og beslutningen mer tydelig og legitim.

Jeg har nå gjort rede for hvordan kommunikasjon er viktig for hvordan man som leder oppfattes som tydelig eller ikke. Jeg vil nå kort ta for meg andre virkemidler som kan brukes for å oppnå tydelighet som leder.

3.3.3 Andre tydelige virkemidler

En leder kan bruke ulike verktøy eller virkemidler for å utøve ledelse. Jeg vil her ta for meg mål og regler, samt redegjøre for hvordan disse virkemidlene kan bidra til at leder framstår som tydelig.

Mål sees gjerne på som et av de mest sentrale virkemidlene en leder har. Mål defineres ofte som en mer eller mindre konkret beskrivelse av hva en person eller en organisasjon ønsker å oppnå på et bestemt tidspunkt (Kirkhaug 2015 s 86-87). Mål bidrar altså til å gi en virksomhet retning, den kan motivere medarbeiderne og virke konfliktdepende ved at man samles om et felles mål (Kirkhaug 2015). Klare mål og leders evne til å formidle disse til sine medarbeidere kan derfor være et virkemiddel om gjør at en leder framstår som tydelig. Det vil derfor være interessant å se på om virksomhetsledere i kommunal pleievirksomhet bruker mål som verktøy for å framstå som tydelig. Dette kan være utfordrende. Innenfor kommunal helsetjeneste kan man si at målene er uklare, komplekse, skiftende og til dels motstridende (Høst 2014).

Regler og prosedyrer er et annet virkemiddel som leder kan benytte. Dette er et virkemiddel som jeg synes er interessant siden helsetjenestene gjerne bruker dette for å organisere og strukturerer arbeidet. Regler og prosedyrer beskriver en rekke situasjoner og hvordan man skal handle når disse oppstår. Regler brukes mye i offentlig sektor og de peker på grunnleggende verdier som rettferdighet, likhet, offentlighet og effektivitet (Kirkhaug 2015). Klare regler og at leder formidler og følger opp i forhold til disse, kan bidra til at leder framstår som tydelig. Dette skaper igjen trygghet og effektivitet når medarbeiderne vet hva de skal gjøre og hvordan. Samtidig kan en si at det ofte kan oppstå komplekse situasjoner hvor det er vanskelig å angi klare regler og prosedyrer. I tillegg vil en organisasjon med høy grad av regelbruk hindre

medarbeiderne til å prøve å finne tilpassede løsninger og dette vil kunne gi mindre effektivitet og dårligere resultat (Kirkhaug 2015).

Jeg vil i analyse og drøftingskapitlet komme tilbake til hvordan disse virkemidlene brukes av ledere i virksomhetene jeg har undersøkt for å påvirke resultatet og framstå som tydelige ledere. Jeg vil først prøve å oppsummere den teoretiske gjennomgangen jeg har gjort i dette kapitlet.

3.4 Oppsummering av teorien

Jeg har nå redegjort for ulike tilnærminger for å forstå ledelse, med hovedfokus på trekktilnærming, adferdstilnærming og situasjonstilnærming. Personlighetstrekk kan sies å påvirke adferd, og adferd kan sies å variere fra situasjon til situasjon. Videre har jeg forsøkt å tilnærme meg forståelsen av tydelig ledelse i lys av disse tre hovedtilnærmingene. De tre tilnærmingene er ikke gjensidig utelukkende.

Gjennomgang av teoretiske tilnærminger viser at begrepet *tydelig* ledelse kan ha flere betydninger. Som leder kan du være tydelig ved å opptre instruerende og autoritær. Du kan i liten grad involvere dine medarbeidere i arbeidet i organisasjonen og du kan selv sette mål som kan være tydelig og klar. Du kan også bruke klare regler og prosedyrer som forteller hvordan jobben skal gjøres. Dette er også virkemidler som gjør at du kan framstå som tydelig. Slik adferd viser seg imidlertid ikke å være mest effektiv og det bør heller ikke være slik at tydelighet og tydelig adferd er et mål i seg selv.

En lederadferd som bidrar til at de ansatte opplever å bli motivert og involvert viser seg å være mest effektivt. Dette kan leder oppnå gjennom en mer karismatisk, men også tilbakelemt og mer demokratisk adferd. Modenhet til den ansatte kan sies å påvirke effekten av tydelighet. Dersom leder heller er tydelig i forhold til overordnede mål, verdier og personalpolitiske spørsmål, vil dette oppfattes mer positivt.

Her kan vil kanskje en hypotese være at medarbeideres oppfattelse av om tydelighet oppfattes som legitim eller ikke, bestemmer om leder oppfattes som tydelig på en positiv måte eller mer autoritær på en negativ måte. Dette kan sies å påvirke effekten av tydelighet. Hypotesen kan kanskje formuleres slik: Tydelighet i ledelse som et effektivt virkemiddel for måloppnåelse er avhengig av leders evne til å analysere ulike vekslende faktorer hos sine medarbeidere, og om hun klarer å tilpasse utøvelse av lederskap i forhold til disse faktorene.

4 Metode

I denne oppgaven har jeg valgt temaet ledelse og forståelsen av fenomenet *tydelig* ledelse innenfor helsesektoren i egen kommune. Jeg har innledningsvis sagt litt om hvorfor dette er et tema som interesserer meg. Jeg har skissert teori som kan kaste lys over forståelsen av begrepet. Samtidig mener jeg at denne forståelsen ikke trenger å være så klar hos alle. Jeg mener derfor at det er behov for en eksplorativ og åpen tilnærming for å avdekke forståelsen av fenomenet, dette påvirker hvilken metode jeg har valgt. Forskning på ledelse kan i seg selv sies å være utfordrende og kompleks. Dette blant annet fordi det utøves under så ulike betingelser, det kan være vanskelig å få valide mål på sammenhengen mellom lederadferd og ledereffektivitet, fordi det kan være andre forklaringsårsaker (Martinsen 2015).

Det kan skilles mellom en positivistisk tilnærming og en fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen 2015). Den positivistiske tilnærmingen tar utgangspunkt i at verden er en objektiv virkelighet. Gjennom forskning kan en forklare alle fenomener ut i fra lovmessigheter og man er opptatt av årsak-virkning forklaringer. Individet er i sentrum og alle fenomener forklares ut i fra dets adferd og motivasjon. Eksempler her kan være at man er opptatt av å forklare gode resultater i en organisasjon ut fra en teori om at årsaken til dette er at leder er tydelig. Med en slik tilnærming er man også opptatt av å kunne generalisere: «Alle tydelige ledere har gode resultater».

På den annen side har vi fortolkningsbasert tilnærming som er mer opptatt av at virkeligheten er en sosial konstruksjon som er i stadig endring. En er opptatt av å forstå og fortolke elementer av den i lys av helheten (Jacobsen 2015). Her finner vi også hermeneutikken som der man analyserer deler av bilde for å fortolke det i lys av helhetene. Dette kan føre til ny innsikt som man kan fortolke deelementene i lys av. Dette kalles den hermeneutiske spiral (Jacobsen 2015). Jeg vil si at jeg har en annen forståelse av *tydelig ledelse* etter gjennomgang av forskningsbasert litteratur, enn jeg hadde da jeg først leste artikler med budskapet «tydelige ledere får best resultat». Og jeg har opplevd at etter at jeg har gjennomført intervjuene ser jeg teorien jeg har lagt til grunn med nye øyne. Jeg vil derfor si at det er har foregått en veksling mellom teori og empiri i arbeidet med denne oppgaven.

Som jeg har nevnt tidligere, vil jeg ha en tilnærming til fenomenet jeg ser på hvor jeg er mer opptatt av å beskrive og forstå et fenomen, enn å forklare det. Samtidig er jeg opptatt av å avdekke oppfattelsen av fenomenet tydelig ledelse. Begrepet kan sies å være sosial konstruksjon, der ulike personer kan forstå det på ulike måter. Ut i fra dette mener jeg at jeg

befinner meg i den fortolkningsbaserte tilnærmingen. Selv om en ikke kan si at kategoriene er gjensidig utelukkende.

4.1 Valg av undersøkelsesmetode

Ut i fra problemstillingen ønsker jeg å forstå et fenomen og jeg synes derfor det er naturlig å bruke kvalitativ metode for innsamling av data. Denne metoden egner seg godt for å få mer dybdeinformasjon om fenomenet (Jacobsen 2015). I kvalitativ metode er det flere typer undersøkelser som individuelle intervju, gruppe intervju, observasjon og tekst analyse kan sies å være hovedgruppene (Jacobsen 2015).

Samtidig har jeg gjennom tema og problemstillingen beskrevet tydelig ledelse som normativt og ønskelig. Jeg vil nok derfor kunne oppleve at innsamling av data vil være styrt av teoretiske antagelser og dermed en mer deduktiv tilnærming (Jacobsen 2015).

Undersøkelsen jeg gjennomførte tok utgangspunkt i egen nysgjerrighet rundt fenomenet tydelig ledelse og teorien som er presentert i oppgaven. Jeg utarbeidet en problemstilling og en hypotese ut fra dette. For å gjennomføre undersøkelsen, utarbeidet jeg en intervjuguide, med utgangspunkt i problemstillingen. (eget vedlegg). Denne brukte jeg i intervjuene med alle objektene. I guiden valgte jeg temaer med utgangspunkt i spørsmålene i problemstillingen. Disse dannet en fast rekkefølge og jeg hadde i utgangspunktet noen faste svaralternativer på noen av spørsmålene der disse spørsmålene var mer lukket. Dette for å gjøre analysen av innsamlet data enklere. Samtidig var det viktig at ikke intervjuguiden hadde for mange lukkede spørsmål siden jeg ønsket en mer eksplorativ undersøkelse. Denne undersøkelsesmetoden egner seg godt for å samle inn informasjon når man har få objekter og når målet er å få informasjon om hvordan de forstår og tolker et fenomen. Dette er formålet med min undersøkelse. Det var også viktig at jeg framsto som nøytral og ikke ledende i intervjuene med mine respondenter (Jacobsen 2015).

4.1.1 Populasjon og utvalg

Jeg har redegjort for valg av problemstilling og avgrensinger i forhold til hva jeg ønsket å undersøke. Jeg har gjennomført undersøkelsen i kommunal helsesektor. Det er fem virksomheter i kommunen som driver heldøgns drift. Det er ca 200 medarbeidere som jobber i

disse fem virksomhetene, dette utgjør populasjonen. Dersom jeg for eksempel hadde valgt en problemstilling der ansatte skulle si noe om hva de oppfatter som en tydelig leder og hvilken effekt det hadde på deres arbeidshverdag, så måtte jeg valgt ut respondenter blant de ansatte. Jeg definerte utvelgelseskriterier som ble styrt av problemstillingen. I tillegg måtte jeg sikre bredde og variasjon (Jacobsen 2015).

I denne undersøkelsen vil jeg forsøke å få gjennomført intervju med flest mulig på ledernivået innenfor virksomheter som driver heldøgns drift. Samtidig måtte jeg ta høyde for at jeg ikke fikk intervjuet alle, siden noen kanskje takket nei. Det er ytterligere fem virksomheter i organisasjonskartet, men disse driver ikke heldøgns drift og jeg så derfor bort fra dem. Jeg har valgt ut respondenter som har eller har hatt formell lederfunksjon fra virksomheter som har drift på dagtid, kveldstid og i de fleste tilfellene også natt.

Dette kan derfor kalles en casestudie fordi det er en mer inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter. Jeg ønsket å få en dybdeforståelse av fenomenet tydelighet i ledelse. Samtidig var jeg opptatt av å kunne se etter fellestrekk og variasjon hos utvalget (Jacobsen 2015). Jeg fikk gjennomført 6 intervjuer av 8 mulige, siden 2 takket nei. Det har derfor ikke vært nødvendig å gjøre et utvalg hvor jeg måtte bruke andre kriterier enn de jeg har nevnt over, for å velge ut intervjuobjekter.

Jeg valgte å gjennomføre individuelle intervjuer. Det ble avklart med Rådmannen og Helse- og omsorgssjefen før jeg gikk i gang med undersøkelsen. Jeg valgte å konsentrere meg om virksomhetsnivå og tar ikke for meg forholdet mellom virksomhetslederne og etatsledernivået. Det kan være minst like interessant, men vanskeligere å anonymisere, noe som er viktig for å kunne få mest mulig pålitelige data (Jacobsen 2015).

En kvalitativ undersøkelse innebærer at det vil være vanskelig å generalisere ut i fra de funnene jeg gjorde i undersøkelsen. Jeg kan ikke nødvendigvis gjøre antagelser om at alle lederne på mellomledernivå i Skjervøy kommune mener at tydelig ledelse betyr det samme som i mitt utvalg. Jeg kan heller ikke si at alle mellomlederne innen pleie- og omsorg med heldøgns drift, mener at disse verktøyene er best å bruke for å framstå som tydelig. Jeg håper å kunne si noe mer om hva mellomledere legger i begrepet tydelig ledelse og måten dette kommer til uttrykk på innen helsevirksomheter med heldøgndrift. Dette kan bidra til å skape større forståelse for hvordan ledere *gjør* tydelig ledelse i egen organisasjon.

4.1.2 Å forske i egen organisasjon

Selv om jeg ikke bruker direkte observasjon som metode, vil jeg nok gjennom min rolle i organisasjonen kunne gjøre observasjoner som kan brukes som funn i undersøkelsen. Dette stiller imidlertid krav til at jeg er bevist at jeg ikke bare bruker observasjoner gjennom egne erfaringer som kun underbygger mine egne antagelser fra før jeg gjorde undersøkelsen. Det kan sies å være en fordel å forske på egen organisasjon med at det vil være en nærhet mellom de man skal forske på og den som forsker (Jacobsen 2015). Jeg har gjennom min rolle som veileder opparbeidet meg tillit hos virksomhetslederne spesielt innen helsesektoren i kommunen. Samtidig kan det sies å være en utfordring å holde den nødvendige kritiske avstanden. Selv om man vil forsøke å innta en nøytral posisjon så vil respondentene kunne oppfatte forsker som en part i undersøkelsen (Jacobsen 2015).

4.2 Datainnsamlingen

Jeg gjennomførte intervjuene i en periode på 2 uker. Jeg sendte ut informasjon på forhånd om tema for intervjuet med tydelig ledelse. Jeg valgte ikke å sende ut intervjuguiden på forhånd fordi jeg i utgangspunktet ønsket respondentenes umiddelbare refleksjoner rundt temaet og hvordan de opplevde tydelighet i hverdagen som ledere, uten at de hadde satt seg så grundig inn i det og forberedt seg på forhånd. Det var også et ønske om at de kunne reflektere mer fritt rundt temaet uten å bli for opphengt i intervjuguiden. Dette synes jeg fungerte greit.

4.2.1 Pålitelighet og relevans

Data som samles inn må fylle to krav. Empirien må være gyldig og relevant og den må være pålitelig og troverdig. (Jakobsen 2015).

Gyldighet;

Det første kravet som betegnes som valid, vil si at de faktisk gir svar på det jeg ville undersøke. Det vil i denne sammenheng si at jeg faktisk klarer å samle inn data som gir svar på hvordan fenomenet tydelig ledelse forstås i den populasjonen som jeg har valgt.

Intern gyldighet går ut på om jeg har dekning i den innsamlede dataen for de konklusjonene jeg trekker (Jacobsen 2015). Her er intervjuguiden viktig. Denne ble som sagt utarbeidet med bakgrunn i problemstillingen med både åpne og lukkede spørsmål. Forhåpentligvis ga guiden informantene rom for å prate åpent om fenomenet. Videre må det vurderes om de informantene som er valgt gir undersøkelsen gyldighet. Informantene jeg valgte, har alle erfaring som virksomhetsledere innenfor virksomheter med turnusdrift. De har alle ledererfaring som går over 1 år og jeg mener derfor at de har grunnlag for å uttale seg om tydelighet i forhold til ledelse. Derfor mener jeg at utvalget sikrer at undersøkelsen har høy gyldighet.

Ekstern gyldighet retter seg mot om resultatet fra denne undersøkelsen også kan overføres til andre sammenhenger (Jacobsen 2015). I min undersøkelse har jeg et bredest mulig grunnlag for å gjøre analysen i forhold til forståelsen av begrepet, hvilke verktøy som brukes og variasjon i forståelsen. Samtidig kan det være vanskelig å si at denne forståelsen vil gjøre seg gjeldene for alle lederne i alle kommunale virksomheter som driver heldøgnsdrift. Det kan også være vanskelig å si at funnene kan gjøres gjeldende for alle lederne i kommunen jeg jobber i. Studiet kan gi mulighet for analytisk generalisering ved at funnene kan bidra til å svekke eller styrke eksisterende teories forklaringskraft. Jeg har vært inne på at tydelighet ikke er et klart definert begrep innen forskningslitteraturen og avslutningsvis vil jeg si noe om studien kan gi noen bidrag når det gjelder videreutvikling av begrepet.

Pålitelighet

Det andre kravet betegnes som reliabilitet som betyr at det jeg samler inn av data må være til å stole på. Det gjenspeiles både i måten intervjuene blir gjennomført på og hvordan jeg velger ut hvem jeg skal intervju og hvordan jeg analyserer data som jeg samler inn. Jeg innledet alltid med å si at data ble behandlet anonymt. Jeg fikk lov å gjøre lydopptak og disse hadde god kvalitet. Jeg valgte å skrive ned data etter at intervjuene var gjennomført. Lydopptakene ble så slettet. Det ble ikke gjort en fullstendig transkripsjon, da dette ville kreve mye. Samtidig valgte jeg nok å skrive ganske ordrett fra de fleste spørsmålene. Der det ikke framkom noen klare utsagn med et klart meningsuttrykk, valgte jeg å kutte ut disse. Siden spørsmålene var ganske åpne så skjedde dette en rekke ganger. Jeg skrev nok ned mest i det første intervjuet og jeg så også at jeg etter hvert intervju supplerte med spørsmål eller temaer som kom fram i de andre intervjuene. Dette for å avklare om dette også var meninger eller opplevelser som de andre respondentene hadde.

Som tidligere nevnt opplevde jeg at alle respondentene svarte åpent på spørsmålene. Det var ingen som ikke ønsket så si noe, det var kanskje mer at de ikke alltid opplevde spørsmålene som relevante. Det var flere som ga uttrykk for at de opplevde intervjuet som interessant og de fikk reflektert rundt spørsmålene på en god måte. Jeg opplevde at ved å ta lydopptak, var jeg mer fri i intervjusituasjonen. Det var også en god metode å skrive ned intervjuene forholdsvis rett etterpå. Jeg opplevde at jeg fikk med mange nyanser og betydninger som jeg ikke fikk med meg i selve intervjusituasjonen. Etter at jeg hadde gjennomført intervjuene hadde jeg 28 sider med innsamlet data.

Siden jeg er en del av rådmannens strategiske ledergruppe kan respondentene oppfatte meg som part. Jeg opplevde i liten grad at mine respondenter stilte spørsmål om hvordan data ville bli behandlet og at jeg kunne bruke dem til noe annet enn det som er intensjonen med undersøkelsen. I den grad jeg fikk det spørsmålet var det viktig for meg å forsikre om at data ikke ville bli brukt til videre evaluering av deres lederegenskaper. Jeg opplevde ikke dette som noen stor utfordring og alle respondentene snakket åpent med meg.

Jeg har en rolle der jeg kan være med å påvirke forståelsen av fenomenet, blant annet jobber jeg med å anskaffe et lederutviklingsprogram til kommunen. Gjennom dette programmet har virksomhetslederne kommet med innspill på viktige egenskaper for ledere i kommunen, hvor tydelighet ble ansett som viktigst. Dette har vært med på å påvirke mitt valg av problemstilling. Og samtidig mener jeg at det også kan sies å gjøre undersøkelsen av forståelsen av tydelig ledelse, mer interessant. Samtidig kan jeg ikke utelukke at min bakgrunn har påvirket respondentene, intervjusituasjonen, tolkning av funnene og hvordan jeg framstiller disse.

4.3 Analyse av data

Når intervjuene er gjennomført gjenstår tolkning og analyse av data ved å se om det er sammenhenger som kan gi økt forståelse av fenomenet. Materialet som er samlet inn kalles tekstdata og kan bestå av ord, setninger og fortellinger (Jakobsen 2015). Her ga intervjuguiden noen kategorier som kunne deles opp i underkategorier for å systematisere data. Jeg tok utgangspunkt i problemstillingen når jeg laget kategoriene. Etter at disse var fastlagt startet jeg med å tilordne enhetenes utsagn til de ulike kategoriene. Neste steg var å forsøke å se sammenhengen mellom de ulike kategoriene. Dette kalles en innholdsanalyse (Jakobsen 2015). Jeg har også sett etter spesielle nøkkelord i intervjuene som kan sies å være

kjennetegn på fenomenet. Videre har jeg prøvd å avdekke likheter eller ulikheter i data fra de ulike respondentene.

5 Resultat og analysekapitel

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for de funnene jeg har gjort i undersøkelsen, og drøfte disse opp mot teoriene som jeg har presentert. Her vil trekktilnærming, adferdstilnærmingen og situasjonstilnærmingen til ledelse være sentral. Drøftingen vil ta utgangspunkt i problemstillingen jeg skisserte innledningsvis. Problemstillingen er knyttet til hva ledere forstår med tydelighet, om det har effekt på resultater og hvordan lederne opptrer som tydelige. Herunder vil jeg også drøfte hvordan virkemidlene mål og regler kan påvirke tydelighet i lederskapet. Innledningsvis har jeg drøftet hvordan tydelighet oppfattes som en viktig lederegenskap ved at den gir bedre resultater i organisasjonen.

I den teoretiske gjennomgangen i kapittel 3, ser man at *tydelig ledelse*, kan sies å berøre mange sider av lederskapet. Da jeg samlet inn data, opplevde jeg det samme. En respondent uttrykte det slik: «Tydelighet er et diffust tema- det er jo enormt».

Jeg ønsker som sagt å ta utgangspunkt i hva ledere forstår med tydelig ledelse og deres *oppfattelse* av effekt på resultater. Dette vil derfor ikke være en måling av om tydelighet kan sies å ha en faktisk objektiv effekt på resultater i en organisasjon. Respondentene er både menn og kvinner. Jeg har valgt å presentere funnene med *hunkjønn* i alle tilfeller, selv om det kan være en mann som har gitt uttalelsen.

5.1 Forståelse av begrepet tydelighet

Jeg starter med å gjøre rede for forståelsen av fenomenet tydelig og tydelighet i forhold til ledelse. Dette er også hovedspørsmålet i problemstillingen.

Alle respondentene oppga at tydelighet var en viktig egenskap og noe de alle var opptatt av og bevist i forhold til eget lederskap, men på ulike måter. Det første spørsmålet jeg stilte var ikke knyttet til hvordan de selv var som leder, men til hva det betyr å generelt å være en tydelig leder. Jeg ønsket at de i mindre grad skulle knytte det til bare til sitt eget lederskap, fordi svaret da kunne bli mye påvirket av hvordan de oppfattet seg selv som leder.

Hva betyr det å være en tydelig leder:

Flere av respondentene ga uttrykk for at det var et samlebegrep og det representerte flere ting. En respondent sier «*Du må framstå som troverdig- at folk oppfatter det du sier og at de tror på det du sier, ved å stå for det du sier og holde det du lover*». En annen sier «*Du må formidle til de ansatte på en måte som gir stimuli og samtidig rammer. Det er rom for tolkninger, men ikke mistolkninger*».

Det framkommer derfor at tydelig ledelse også omfatter samsvar mellom ord og handlinger. En respondent framholder at det er samsvar mellom den informasjonen du som leder kommer med og den adferden du har. Lederadferd kommer til uttrykk både i kommunikasjon og handlinger. Det er derfor viktig at du som leder også handler tydelig ved at du gjennomfører det du sier at du skal gjøre og at du holder det du lover. Dette er med på å skape troverdighet for deg som leder, ifølge respondentene.

Disse funnene viser at det er viktig at det er samsvar og konsistens mellom leders budskap til de ansatte og ikke minst leders adferd. Det framkommer også at det er viktig at man som leder opptrer på en forutsigbar måte som skaper trygghet for de ansatte. Med dette forstår jeg at respondentene er opptatt av relasjonen til sine ansatte og vi kan forså dette i lys av transformasjonsledelse, spesielt når respondenten er opptatt av å skape stimuli og trygge rammer. Respondenten sier lite om hvordan oppgavene skal løses, men mer om å sette sine medarbeidere i stand til å gjøre jobben.

Jeg vil nå ta for meg funn i undersøkelsen der respondentene sier noe om det å være tydelig faller naturlig for dem eller ikke. Dette har jeg valgt å se på i lys av trekktilnærmingen som jeg har redegjort for.

5.2 Påvirker personlighetstrekk tydelighet hos en leder?

Jeg har ikke gjennomført en undersøkelse som eksplisitt tar for seg respondentenes personlighetstrekk. Det har likevel blitt tema i intervjuene både i forhold til hva som bidrar til at tydelighet faller mer naturlig og i forhold til hva som kan være mer utfordrende med det.

Flere av respondentene kommer inn på at tydelighet ikke utelukkende kan knyttes til adferd, men også hvordan de er som person, altså personlighetstrekk. Disse er med på å påvirke hvordan de opplever at de mestrer det å være tydelig som leder. Her gir flere uttrykk for at det faller dem naturlig å opptre tydelig. Det falt de naturlig å kommunisere tydelig til sine

medarbeidere. En respondent ga uttrykk for at dersom en skal lykkes må man ha en indre drivkraft. Man må være genuint interessert i jobben. På den måten blir det lettere å ha de andre egenskapene som skal til for at man skal klarer å være tydelig.

En annen gir uttrykk for at det ikke har vært like naturlig for vedkommende å opptre tydelig. Dette ble oppgitt som en utfordring for ledelse og innebar at hun måtte jobbe mer for å klare å være tydelig.

Slik jeg tolker disse dataene, så peker de på at det ikke er tilstrekkelig at man forsøker å tillære en tydelig adferd. Du må også ha noen trekk som gjør at adferden blir mer ekte. Dette kan være trekk av både ekstroversjon, omgjengelighet, men også samvittighetsfullhet. En leder oppga at karisma var viktig for å framstå som tydelig. Dette er en faktor som kan sies å ha sammenheng med personlighetstrekk.

Med bakgrunn i de funnene jeg gjorde i undersøkelsen vil jeg si at personlighetstrekk kan sies å være en faktor som vil påvirke grad av tydelighet i ledelse. Det vil være trekk som en leder innehar som vil gjøre dette enklere å framstå som tydelig. Samtidig er det viktig å understreke at jeg ikke har gjort en grundig undersøkelse for å avdekke hvilke personlighetstrekk de ulike respondentene har, og har derfor jeg ikke datagrunnlag for å uttale meg mer konkret i forhold til funnene i undersøkelsen.

I intervjuene kom det fram flere forhold knyttet til hvordan leder opptrådte og om dette kan tolkes som en tydelig adferd eller ikke. Jeg vil nå komme inn på disse funnene og drøfte disse i forhold til adferdstilnæringer.

5.3 Påvirker tydelig adferd resultatet i virksomhetene?

Jeg har allerede vært inne på noen adferds elementer når jeg drøftet forståelsen av begrepet tydelighet. Jeg vil nå ta for meg både tydelig kommunikasjon og handlinger og hvordan respondentene opplevde at dette påvirket resultatet i virksomhetene.

Alle var inne på at tydelighet dreier seg om å kommunisere på en måte slik at medarbeiderne forstår hva som blir formidlet fra leder til medarbeider og at det er mindre rom for tolkninger og misforståelser. På den måte kan man si at tydelighet kan forstås i lys av en effektiv kommunikasjonsmodell (Jacobsen & Thorsvik 2013), der det er samsvar mellom leders budskap og det medarbeiderne oppfatter. Denne tilnærmingen kan kanskje sies å være i samsvar med Yukl begrep «*clarifying*». Leder gjør klart hva som gjelder av regler, oppgaver,

forventninger og mål. Dette gjør at organisasjonen blir mer effektiv ved at medarbeiderne vet hva som skal gjøres og hva som forventes av dem. Et tydelig budskap og en tydelig kommunikasjon er sentrale elementer i forståelsen av tydelighet.

I denne settingen kan man si at tydelighet som begrep har en nøytral tilnærming ved tydelighet er knyttet til at man som leder formidler et budskap som medarbeiderne forstår. Hva budskapet er, er ikke så viktig. Poenget er at det oppfattes tydelig. En respondent uttrykte det slik:

«Jeg kan velge å skrike det, jeg kan velge å skrive det med store bokstaver, jeg kan velge å hviske det, jeg kan velge å sende det i en epost, men det er jo samstemmingen av det budskapet jeg gir og oppfattelsen hos mottaker som er viktig.»

Her er respondenten inne på at man som leder må vurdere hvilke kanaler som brukes som for å formidle budskapet. Kanalen som velges må tilpasses mottakeren eller medarbeiderne.

Alle respondentene hadde opplevd at det å være tydelig hadde positive effekter. De oppga blant annet at tydelighet fremmet effektivitet ved at deres medarbeidere visste hvilke rammer de hadde, hva leder forventet av dem, hva de kunne forvente av leder og hvilke oppgaver som skal gjennomføres. *«Tydelighet bidrar til å sette arbeidsstokken i stand til å løse oppgavene.»* uttrykte en respondent. Andre uttrykte at det er positivt for arbeidsmiljøet og kan bidra til å skape utvikling og engasjement hos de ansatte.

I tillegg til at de klarer å kommunisere ut et tydelig budskap, så var de også opptatt av altruisme og det å vise omsorg for sine medarbeidere. Dette framkommer hos flere av lederne som er opptatt av at medarbeiderne skal oppleve at de blir hørt, tatt på alvor og oppleve mestring. Flere av respondentene er opptatt av at tydelig ledelse også kommer til uttrykk ved at man som leder viser engasjement, har kunnskap både om fag og ikke minst virksomheten og sine ansatte. De er opptatt av at medarbeiderne skal kunne ha frihet under ansvar og oppleve at de som ledere skal stimulere sine ansatte til å utvikle seg i jobben. En respondent uttrykte det slik: *«Tydelighet er mer enn bare det å høres godt.»*

Flere oppgir at de bruker strategier for å involvere og veilede arbeidsstokken til å finne løsninger. Det er da viktig at leder ikke gir svarene, men legger til rette for refleksjon hos de ansatte. Dette vil være det motsatte av en autoritær lederstil, mer snakk om en demokratisk. Dette lyktes leder best med når hun klarte å balansere det å skape tydelige og forståelige rammer med det å vise omtanke og individuelle hensyn. En respondent uttrykte at *«Du må være tydelig på en god måte. Det betyr også at du må være der.»* Dette er en lederadferd som

beskrives best som transformasjonsledelse. Leder er her opptatt av å involvere medarbeiderne og skape tillit mellom dem. Istedenfor instruksjoner er man opptatt av dialog, ta medarbeiderne med i beslutningsgrunnlaget og at medarbeiderne skal kunne ta egne beslutninger. Dette kjenner vi også igjen i den demokratiske lederadferden.

Selv om tydelig lederadferd hadde klare positive effekter slik respondentene så det, så var det flere utfordringer knyttet til hvordan framstå som tydelig.

Flere andre respondenter forteller at det er vanskelig å bruke skriftlig informasjon som kommunikasjonskanal. Dette oppgis som en klar utfordring for å klare å formidle tydelige budskap til ansatte. Dette viser at selv om tydelig kommunikasjon er viktig, så har det helt klart sine utfordringer. I virksomheter som driver turnusdrift, må dette sees på som en spesiell utfordring.

Helsesektoren driftes døgnet rundt også innen de kommunale virksomhetene. Turnus stillinger og deltid fører til at lederne i disse virksomhetene har mange ansatte som jobber aften, helger og natt. Respondentene oppgir at det er utfordrende å kunne nå alle de ansatte og det er enkelte de ikke har kontakt med på flere uker. Hvordan klarer de å være tydelig ovenfor disse ansatte? Løsningen som alle respondentene oppgir er at de er mye tilstede i avdelingene. De bruker mindre tid på kontoret og er avhengig av at de ansatte opplever at de er tilgjengelig. En leder uttrykte «Det nytter ikke å si at dette er det som gjelder, også forsvinne. Du må tørre å stå i de vanskelige situasjonene også». Hvorvidt de ansatte faktisk opplever dette, er ikke målt i denne undersøkelsen, og jeg har derfor ikke grunnlag for å si noe om det.

De aller fleste respondentene fortalte at kom på jobb før nattevaktene gikk fra jobb kl 07:30 og de gikk som regel ikke fra jobb før etter at aftenvakten kom på vakt. Alle respondentene oppga at de deltok på morgenrapporten som ble gitt mellom kl 07:30 og 08:00. Dette ble oppgitt som en viktig arena for å møte de ansatte, få informasjon om tjenestemottakerne, men ikke minst de ansatte og dermed kunne ta tak i ting der det var behov for det. En respondent fortalte at da hun startet i jobben som leder startet hun på jobb klokken åtte, men opplevde da at hun ikke fikk med seg noen ting. Hun fant derfor ut at hun måtte starte en halv time tidligere for å kunne få med seg morgenrapporten.

Spørsmålet er om tilstedeværelse og morgenrapporten som møtepunkt mellom leder og ansatt bidrar til at leder framstår som tydelig. Dette vil være avhengig av hvordan leder opptrer. Jeg sier på generelt grunnlag at tilstedeværelse trenger ikke å være det samme som tydelighet. En leder som er tilstede, men ikke griper inn og gir tilbakemeldinger slik vi kan forstå «la-skure og gå» ledelse, vil ikke framstå som tydelig for de ansatte.

Flere av lederne opplyste at de ikke ledet dette rapportmøtet, men kom med innspill dersom det var behov for det. Dette kan sies å være en form for reaktivt lederskap. Leder viser stille styrke, ved tilstedeværelse, men griper ikke inn før det er behov. Dette kan bidra til at de ansatte opplever trygghet og samtidig autonomi ved at de selv har ansvar for at rutinene blir fulgt og oppgavene blir løst. For at heldøgnssdrift skal kunne fungere er man helt avhengig av at de ansatte utøver selvledelse. Leder er da avhengig av å kunne vise tillit til sine ansatte og ikke overprøve deres beslutninger. Dette var alle respondentene opptatt av, selv om resultatet ikke alltid ble slik de ønsket.

Tydelighet kan sies å være en utfordrende balansegang, som alle respondentene ga uttrykk for i utøvelse av sitt lederskap. Det skal være rom for ansattes medvirkning og utvikling, samtidig innebærer tydelighet at man som leder må ta tak i ting som ikke fungerer for å sikre gode løsninger. Flere av respondentene ga uttrykk for at de måtte korrigere ansatte. Dette ble oppgitt også som en del av det å være tydelig. Dette var med på å skape trygghet for de ansatte. Det ble dermed mer tydelig hvilke rammer som gjelder. Dette kan forstås som aktiv unntaksledelse i fullspektermodellen for ledelse.

Samtidig var alle respondentene opptatt av at det var en balansegang ved at ble for kontrollerende og at dette kunne gi en negativ effekt på medarbeiderne. Dersom leder brukte for mye tid på kontroll av de ansattes arbeid, ble dette oppfattet som negativt. Dette vil jeg komme mer tilbake til når jeg drøfter virkemidler.

Disse funnene peker på situasjonsbetingelser for å forstå lederskap, hvor leder utfordres på å kunne analysere og tolke situasjonen samt ta i bruk nødvendige verktøy for å sette medarbeiderne i stand til å løse oppgavene og oppnå ønsket resultat. Dette underbygger også forståelsen av at tydelighet ikke er en type adferd, men noe som må tilpasses ulike situasjoner og interne og eksterne betingelser.

Flere av lederne sa at de hadde opplevd at de ikke klarte å være så tydelig som de skulle ønske. Utydelighet ble forklart med at man som leder ikke har klart å gi svar på det medarbeiderne lurer på eller at det ikke er samsvar mellom det som hun har sagt og det resultatet som kom ut av det. Flere av respondentene var opptatt av at det var bedre å si at man ikke vet, enn å bruke utydelighet som en strategi, en type «la-skure-å-gå»- ledelse. Flere av respondentene ga uttrykk for at når man som leder var utydelig, så ble det mer tidsbruk og de måtte gjerne bruke flere runder på avgjørelser. Dette er også med på å underbygge at en tydelig kommunikasjon er mer effektivt.

Kommunikasjon er slik jeg har vært inne på et viktig virkemiddel for leder og avgjørende for om leder framstår som tydelig eller ikke. Det er flere virkemidler som leder kan bruke i denne sammenheng slik jeg har vært inne på i gjennomgang av teori i kapitel 3. Jeg vil nå ta for meg virkemidlene mål og regler/prosedyrer. Jeg vil også komme inn på hvordan interne forhold som kompetanse og turnusdrift påvirker hvilke virkemidler leder bruker.

5.3.1 Tydelige virkemidler

Som leder kan du bruke ulike verktøy for å utøve ledelse, slik jeg har redegjort for med Yulk teori om ulike lederoppgaver og virkemidler som leder har til rådighet. Jeg tok utgangspunkt i disse når jeg utarbeidet spørsmål i intervjuguiden for å undersøke hvilke verktøy lederne brukte for å utøve ledelse. Hvilken type organisasjon man er leder for, kan sies å påvirke hvilke verktøy som er naturlig å bruke.

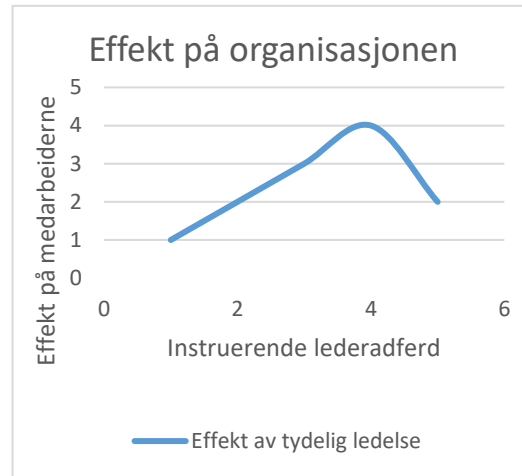
Virksomheter i pleie og omsorg er styrt mye av rutiner, prosedyrer og et lovverk som setter rammer for hvordan driften skal være. Flere av respondentene sa at for å sikre at medarbeiderne utfører jobben i henhold til dette, var det viktig at de får grundig opplæring.

Regler og rutiner oppgis av flere respondenter som et verktøy som brukes av lederne for å sikre at oppgavene blir gjort. Her er det viktig at de bruker et tydelig språk og de er opptatt av at dette blir forstått. En respondent sier at hun er blitt mer bevisst på å skriftliggjøre beskjeder og bruke et språk som alle ansatte forstår, også de ufaglærte. En annen respondent forteller at de har utarbeidet tydelige rutiner for hvilke oppgaver og ansvar ansvarsvaktene har og at dette har bidratt til at de ansatte er mer trygge.

Leder har fokus på å klargjøre rutinene og prosedyrene. Dette trenger ikke i seg selv å være en autoritær lederadferd, dersom de ansatte deltar i utarbeidelse av disse. Poenget her er at leder setter i gang et arbeid for å tydeliggjøre rammene og dermed setter arbeiderne i stand til å løse oppgavene.

Samtidig framkommer det fra respondentene at det ikke er tilstrekkelig at du som leder klarer å formidle et budskap tydelig gjennom ord og handlinger. Flere av respondentene var opptatt

av at det var en grense for hvor tydelig eller instruerende en kunne være. Begreper som «overledning» og «overtydlig» ble brukt. Jeg har å illustrert dette i en figur ¹¹:



Figuren tar ikke utgangspunkt i nøyaktige data som jeg har samlet inn, men illustrerer at en tydelig lederadferd har positiv effekt på medarbeiderne fram til et punkt hvor tydeligheten fra leder fører til at medarbeiderne opplever det som negativt at leder gir for mye instruksjoner og detaljstyrer ¹². En respondent uttrykte at dersom hun ble for tydelig så fikk hun tilbakemelding om at det ble for mye og de ansatte følte seg overkjørt. Dette dreide seg særlig om ansatte som hadde lang erfaring. En annen leder var opptatt av at det var «*viktig med dialog og ikke instruks, ellers får du de ansatte mot deg*». Dette viser kanskje at respondenten mente at det ikke var ønskelig med en autoritær lederadferd og dette kan sies å være noe motstridende til påstanden om at den autoritære lederadferden er en nødvendig del av leders virkemidler som jeg presenterte i kap 3.2 2.

Dataen samsvarer med annen forskning som viser at denne typen adferd ikke så effektiv (Rønning 2013). Medarbeiderne tar lite initiativ selv og venter på at leder skal fortelle hva de skal gjøre. Beslutningene tar lenger tid og det stiller krav til at leder har oversikt over mange forhold i virksomheten. Samtidig viser funnene til at det vil være situasjoner hvor denne typen adferd vil være nødvendig for at medarbeider skal klare å gjennomføre oppgavene sine.

¹¹ Fig 1: instruerende lederadferd og den effekt på organisasjonen.

¹² Figuren har klare begrensninger, for eksempel den tar ikke for seg ulike trekk ved medarbeiderne, for eksempel modenhet jf. Hersey & Blanchards (Jacobsen & Thorsvik 2014).

Opplæring av regler, prosedyrer er et viktig virkemiddel for å sikre at medarbeiderne gjør en god jobb. Likevel kan det sies at dette virkemidlet har sine begrensninger i forhold til at virksomhetene innen helse arbeider innenfor komplekse situasjoner, hvor det vil være vanskelig å lage detaljerte prosedyrer for alle situasjoner. Det vil derfor være behov for andre verktøy for å sikre at oppgavene løses på en god måte.

Kompetanse er også en viktig måte å sikre at oppgavene i virksomheten blir løst på en god måte. Jeg ønsket å undersøke om formell kompetanse er en variabel som påvirker hvor tydelig en leder må opptre overfor sine ansatte. Jeg har allerede vært inne på at innenfor virksomheter i kommunal helsesektor forventes det en betydelig grad av selvledelse og dermed mindre grad av instruks fra leder. Flere av respondentene var inne på at kompetanse hadde betydning på hvor tydelig de kommuniserte med de ansatte. En respondent var inne på at hun forventet at de som har høyskoleutdanning skal forstå og vite mer enn de som ikke har det. Hun opplever at denne gruppen gir mer tilbakemeldinger og respons enn de som ikke har høyere utdanning. En annen sa at hun opplevde at hun hadde mer gjennomslagskraft i høyskolegruppen siden hun kom derfra selv.

Flere av respondentene var imidlertid inne på at dette med formell kompetanse ikke nødvendigvis påvirker hvor tydelig en måtte være. Respondentene tok opp dette med erfaring, hvor en av lederne uttrykte at en hjelpepleier som har 25 års erfaring selvfølgelig er mer selvgående enn en uerfaren sykepleier. Dersom du kombinerer disse to så kan resultatet bli veldig bra. I tillegg var alle respondentene inne på at personlighet hos den ansatte spilte vel så stor rolle for hvor tydelig de som ledere måtte opptre overfor de ansatte. Også her ser vi at personlige egenskaper påvirker tydelighet i adferd, i dette tilfelle hos den ansatte.

Jeg har vært inne på at mål kan være et tydelig lederverktøy. Jeg stilte derfor spørsmål om dette var et verktøy som ble brukt. De fleste respondentene oppga at overordnede kommunale mål er mangelfulle. Dette gjør at det ikke er et verktøy som brukes for å gi tydelig retning for hva virksomhetene skal jobbe mot. De kunne jobbe med utforming av mål for egen virksomhet. En respondent sa at «visjonen i virksomheten er på en måte mine, så møter de et kommunalt budsjett». Økonomi kan derfor sees på som en utfordring. En annen leder uttrykte at det var vanskelig å få tid til å jobbe med utvikling av mål for virksomheten, når hovedfokuset er å holde driften i gang 24 timer i døgnet hele året. Hun etterlyste muligheten til å ha planleggingsdager slik man har i skolesektoren hvor man kan samle de ansatte og jobbe med mål og planer. Dette er vanskelig å få til og det gjør også at eierskapet til målene som blir satt hos de ansatte kanskje ikke blir så stor. Selv om leder ønsker at medarbeiderne skal involveres i planer, mål og beslutninger, gjør strukturen med turnusarbeid og mange i

deltidsstillinger dette utfordrende å få til. Dette gjør at mål ikke er et verktøy som brukes i særlig grad for å få fram en tydelig retning. Det kan synes som om dette kompenseres fra leder med at hun har fokus på å være mye tilstede for de ansatte, delta i stor grad i driften og påse at prosedyrer og regler er klare og forståelig for de ansatte.

Jeg har nå gjort rede for noen av funnene jeg gjorde i min undersøkelse, med fokus på personlighetstrekk, adferd og ulike interne betingelser som ledelse utøves under og som påvirker leders tydelighet i lederskapet. De viktigste funnene jeg har gjort er at tydelighet framstår som en balansekunst mellom mange til dels motstridene hensyn for at en slik lederadferd skal virke positivt.

6 Avslutning

Tydelighet er et komplekst begrep som kan forstås ut i fra både trekk og adferd hos leder. I seg selv kan begrepet forstås nøytralt ved at adferd og kommunikasjon fra leder er klar og tydelig og ikke til å misforstås. Samtidig viser undersøkelsen at tydelig lederadferd bør tilpasses den situasjonen lederen til enhver tid står i. I tillegg bør leder kunne opptre på en konsistent måte som skaper forutsigbarhet. Respondentene uttrykker at det oppleves som en utfordrende balansegang. Her framkommer det viktigheten av å klare å balansere tydelige rammer med autonomi for den ansatte. Denne forståelsen av begrepet forklares best ut i fra en relasjonell forståelse av ledelse og kanskje best ut i fra transformasjonsledelse. Det kan være interessant å se videre på tydelighet, ved å undersøke om medarbeiderne har den samme forståelsen av begrepet og denne balansegangen. Når mener de tydelighet gir gevinst i organisasjonen og når får det negativ effekt?

Forhold til medarbeiderne har stor betydning. For at tydelighet skal fungere som en god egenskap, må man kunne vurdere behovene til sine medarbeidere. Når en medarbeider sier at man ønsker at man som leder skal være tydelig så bør man spørre på hvilken måte og samtidig være ærlig på hvordan man klarer å tilpasse sin adferd. God tydelighet skaper trygghet og troverdighet i relasjon mellom medarbeider og leder. Begrepet bør sees i sammenheng med andre, som for eksempel trygghet, tillit og åpenhet.

Tydelighet er ikke et mål i seg selv, men bør være et viktig bidrag for å skape gode betingelser for en ledelse innenfor en sektor som står ovenfor mange utfordringer framover.

Det betyr at det må være tydelighet i alle ledd. Dette blir utfordrende framover med en stram kommuneøkonomi og eldrebølge som stiller krav til omstillinger og endringer.

Jeg mener at populær litteratur tar for seg at man oppnår best resultat med å være tydelig, uten at man problematiserer i særlig grad hvordan man som leder er avhengig av å tilpasse en tydelig lederadferd både til sin egen personlighet og den situasjonen en som leder er i. Det er ikke nødvendigvis slik at man intuitivt forstår hva det innebærer å være en tydelig leder. Ironien er at tydelighet i lederskapet kan være ganske utydelig.

Denne studien rundt begrepet tydelig ledelse har ikke hatt som mål å kunne gi en klar definisjon av begrepet. Jeg har forsøkt å få en økt forståelse av begrepet tydelig ledelse, noe jeg mener at jeg har oppnådd. Jeg har i tillegg fått økte kunnskaper om at mellomledere i kommunale helsevirksomheter framstår som balansekunstnere som skal klare å ivareta mange interne og eksterne hensyn. I dette spennet har de stort fokus på å sette sine medarbeidere mest mulig i stand til å løse komplekse oppgaver, ved å framstå som tydelige og trygge ledere. Dette står det stor respekt av.

Referanser

Litteratur:

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Høst, T. (2014). *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget

Jakobsen, D.I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Knutsen, H. & Flåten B-T. (2015). *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske

Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Martinsen, Ø. (red) (2015). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendals akademiske

Rønning, R. m.fl (red) (2013). *Livet som leder*. Bergen: Fagbokforlaget

Orvik, A. (2015). *Organisatorisk kompetanse- Innføring i profesjonskunnskap og klinisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske

Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations*. Essex: Pearson

Masteroppgaver:

Gryneland, E. (2011). *Klasseledelse med fokus på en tydelig ledelse av undervisningen og elevenes adferd*. Høgskulen i Volda

Pettersen, G.H. (2007). *Den tydelige militære offiseren - en myte?: en sammenligning av militær ledelse og ledelse i annen offentlig og privat virksomhet*. Forsvarets Høyskole

Wulff, K (2014). *Oppfatning om tydelig ledelse i en relasjonsorientert bedrift- å slipe en diamant* Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse. NTNU

Tidsskrifter:

Barnehage.no 02.10.2014, tilgjengelig på:

<http://barnehage.no/forskning/2014/10/tydeligeledere-er-den-viktigste-faktoren-for-a-skape-gode-arbeidsmiljo/>

Dagens perspektiv 13.01.2012, tilgjengelig på:

<http://www.dagensperspektiv.no/nyheter/tydelig-ledelse-gir-laveresykefraver>

Andre dokumenter:

Fafo rapport 2016:46, tilgjengelig på:

<http://www.fafo.no/index.php/nb/zoopublikasjoner/fafo-rapporter/item/ia-ledelse-2-0-ned-med-sykefravaeret>

Protokoll fra møte i Skjervøy kommunestyre 14.06.2017, tilgjengelig på:

<http://www.skjervoy.kommune.no/kommunestyremoete-onsdag-14-desember-2016.5932433-5800.html>

Protokoll fra møte i Skjervøy kommunestyre 14.06.2017, tilgjengelig på:

<http://www.skjervoy.kommune.no/kommunestyre-14-juni-kl-1015.6004456-5800.html>

Skjervøy kommune Ressursanalyse, utarbeidet av Bedriftskompetanse AS 2016

Skjervøy kommune Ståstedsanalyse, utarbeidet av Bedriftskompetanse AS 2016