Statens vegvesen
som attraktiv arbeidsplass
for kvinnelige ledere

Masteroppgave endringsledelse
Av: Jan Tofte

Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Stavanger

Stavanger, juni 2008
MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår 2008

FORFATTER: Jan Tofte

VEILEDER: Otto Ottesen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:
Statens vegvesen som attraktiv arbeidsplass for kvinnelige ledere

EMNEORD/STIKKORD:
MENMAS

SIDETALL:

STAVANGER 16. juni 2008
5 Drøfting ........................................................................................................................... 60
  5.1 Hvordan samsvarer teori med informasjonen fra respondentene? ........................... 61
  5.2 En frihetskultur som gjør det vanskelig å være kvinnelig leder ......................... 64
  5.3 Samhandlende ledergrupper hvor en får støtte og inspirasjon ............................... 67
  5.4 Kulturforskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere ..................................... 68
  5.5 Strukturelle og kulturelle forhold som bidrar til en fleksibel arbeidsdag ............. 69
6 Hvilke tiltak bør settes i verk i organisasjonen for å nå målet? ............................... 71
  6.1 Strukturelle forhold .............................................................................................. 72
  6.2 Kulturelle forhold .............................................................................................. 73
  6.3 Er en målsetting på 40 % kvinner innen ledelse i Statens vegvesen realistisk? .... 76
Referanser ......................................................................................................................... 79
  Litteratur ....................................................................................................................... 79
  Internettadresser ......................................................................................................... 81
  Vedlegg 1. Forundersøkelse ..................................................................................... 82
  Vedlegg 2. Intervjuguide .......................................................................................... 84
  Vedlegg 3. Ferdig utfylt intervjuguide ...................................................................... 85
Sammendrag

Formål:
Formålet med oppgaven har vært å finne ut hva som kan gjøre Statens vegvesen mer attraktiv som arbeidsplass for kvinnelige ledere. Oppgavens problemstilling er: Hvilke strukturelle og kulturelle forhold må anses som relevante for at kvinner skal la seg tiltrekke til lederstillinger i Statens vegvesen.

Teoretisk forankring:
Teoridelen tar på den ene siden for seg kvinnelitteratur for å bedre forstå kvinners valg og behov. På den annen side organisasjonsstruktur og organisasjonskultur for å belyse hvilke forhold som kan være aktuelle å endre, for at Statens vegvesen skal være en attraktiv arbeidsplass for kvinner i lederstillinger.

Metode:
Intervju er valgt som metode for å skaffe til veie datainformasjon om hvordan kvinnelige ledere opplever og ønsker seg strukturelle og kulturelle forhold i organisasjonen. Empirien er analysert og drøftet i forhold til den valgte teori. I tillegg sies det noe om utvalget og validiteten.

Resultater:
Funnene fra intervjuene blir presentert. Disse viser at det er flere forhold til at kvinnelige ledere lar seg tiltrekke eller blir værende i lederstillinger i statens vegvesen. Flere av forholdene har med god lederatferd å gjøre.

Drøfting:
Funnene blir analysert og sett i sammenheng med teoridelen. Deretter blir de drøftet i forhold til hva som kan gjøre Statens vegvesen mer attraktiv som arbeidsplass for kvinner i lederstillinger.

Konklusjon og anbefalinger til tiltak:
Funnene blir drøftet opp mot problemstillingene og det blir gitt en anbefaling til toppledelsen i forhold til å nå en målsetting på 40 % kvinneandel innen ledelse.
Forord

Som statsansatt og leder har jeg erfart at endring er en del av hverdagen. Det føltes derfor viktig og interessant å få gjennomføre dette studiet i endringsledelse. Studiet avsluttes med denne masteroppgaven som handler om en høyst aktuell problemstilling i den organisasjonen jeg er tilsatt i for tiden. Jeg har selv opplevd at mine nærmeste kvinnelige kollegaer har gått ut av sine stillinger som ledere og føler derfor at det er grunn til å stille spørsmål ved hvorfor det er slik.

Det som har gjort det mulig for meg å gjennomføre studiet og denne oppgaven, er først og fremst min kone som i enda større grad enn vanlig har måttet ta seg av hus, hjem og barn. Jeg blir dermed en av de mange menn som kan jobbe sent og tidlig uten å bekymre med for hjemmet, fordi jeg har en kone som hjelper og støtter meg.

Under arbeidet med denne oppgaven har jeg også fått hjelp og støtte fra andre. Først vil jeg nevne min veileder Otto Ottesen. Han har på en rolig og behersket måte geleidet meg trygt gjennom den prosessen det er å skrive en masteroppgave.

Så må jeg få nevne støtten fra min overordnede Einride Horstad som sammen med vår ledergruppe har stått på ekstra, slik at jeg har kunne ta permisjon for å slutføre oppgaven.

Til sist og ikke minst en takk til Jorunn Felde fra ledergruppen som har hjulpet med å renske oppgaven for skrivefeil og andre unoter.

Stavanger 16.06.08

Jan Tofte
1 Innledning


Med bakgrunn i dette vil jeg gjennom teori og empiri forsøke å belyse strukturens og kulturens innvirkning på valg av stilling som leder, for å finne ut om dette er noe av årsaken til at virksomheter ikke klarer å rekruitere og beholde kvinner i slike stillinger. De strukturelle forholdene jeg forventer vil kunne ha betydning for kvinner i lederstilling er for eksempel arbeidstid, bestemmelser og krav om reisetid for ledere, ledernivåer, ledergruppestrukturer, lederspenn, organisasjonsform, prosedyrer, belønningssystemer m.m. Når det gjelder kulturelle forhold så tenker jeg for eksempel på forventninger til ledere i forhold til arbeidstid, i forhold til reiseaktivitet, i forhold til det å være kvinne i organisasjonen m.m.
Omgivelsene for denne oppgaven er Statens vegvesen og det betyr at empirien vil bli hentet fra denne etaten. Det teoretiske rammeverket har jeg valgt å hente frem fra litteratur som omhandler kvinner og ledelse. For bedre å forstå kvinnelige ledere i et organisatorisk perspektiv blir det en presentasjon av organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Hensikten er å lære mer om hva som får kvinner til å ønske seg og søke seg til en stilling som leder i en organisasjon.

1.1 Omgivelser og bakgrunn

Statens vegvesen er med sine over 5000 ansatte en av de virkelig store statlige virksomhetene i landet. Etaten har ansvaret for planlegging, bygging, drift og vedlikehold av vegnettet, og for tilsyn av kjøretøy og trafikanter. Grunnet høy gjennomsnittsalder og økning i omfang av oppdrag regner etaten med å rekrutere et betydelig antall nye ingeniører i løpet av de nærmeste årene. Den høye rekrutteringen av ingeniører viser til realitetene om at det i stor grad er snakk om en etat med et fremtredende ingeniørfaglig miljø.

Statens vegvesen har vært gjennom to omorganiseringer. Den siste i 2003 var meget omfattende. Her ble produksjonen utskilt til et eget aksjeselskap og i tillegg ble det foretatt en nedbemanning på 20 %. I dag fremstår Statens vegvesen i stor grad som en moderne, effektiv og brukerorientert organisasjon. Organisasjonen har sine utfordringer og en av disse ligger nettopp i å klare å rekruttere og beholde tilstrekkelig med kompetente medarbeidere av begge kjønn i ett stramt arbeidsmarked. Dette er en organisasjon som skal ha kjernekompetanse innen flere viktige samfunnssoppgaver. For å sikre seg denne kompetansen er det viktig å rekrutere av begge kjønn. Totalt har etaten i dag 1949 kvinner ansatt av totalt 5102 (pr. 29.02.08). Dette gir en andel kvinner på 38 %. Ser vi på høyere stillinger er situasjonen nesten lik. Her er andelen kvinner 36,6 %. Mer negativ er situasjonen når det gjelder andel kvinner i forhold til lederstillinger. Her er andelen 25,6 % (01.01.08). I planleggingsarbeidet som ble gjort i 2002 før omorganiseringen var intensjonene å få økt andelen kvinner i lederstillinger. Det viste seg allikevel at få kvinner søkte til disse stillingene. Resultatet av rekruttering av ledere i 2003 viste en kvinneandel på 23,6 %. Dette var da en økning på 5,6 % (Rapport. Statens vegvesen, 2004: 5).

Ser en staten under ett så har det vært særlig fokus på kvinner i lederstillinger siden midt på 1990 tallet og frem til 2001. Dette ble ivaretatt av det såkalte KKS-prosjektet (kvinner,
kvalitet og kompetanse i staten). Her ble det fra politisk ledelse satt fokus på kvinneandel i lederstillinger i staten. Med bakgrunn i dette prosjektet ble det satt som mål å få en kvinneandel i lederstillinger i staten på 40 % innen 1. juli 2006. Andelen ble 36 %. 
Situasjonen i Statens vegvesen på samme tidspunkt var en kvinneandel i lederstillinger på 22,5 %.


1.2 Forundersøkelsen

For å sikre meg et best mulig grunnlag for et relevant perspektiv på oppgaven valgte jeg innledningsvis å gjennomføre en forundersøkelse. Denne bestod av intervju med 7 kvinnelige ledere. 4 som fremdeles jobber som ledere i etaten og 3 som har sluttet. Intensjonen var å få inn meninger fra flere lokasjoner. Kvinnene er lokalisert i Bergen, Stavanger, Arendal og Oslo. Intervjuskjemaet fra denne undersøkelsen er vedlagt (Vedlegg 1). Jeg går ikke mer inn på det metodiske for denne undersøkelsen i denne oppgaven.

Funnene fra denne undersøkelsen viste at alle kvinnene opplevde eller hadde opplevd Statens vegvesen som en organisasjon med høy trivsel og et godt miljø. Ord som tillit og rauht ble nevnt av flere av informantene. Det de derimot opplevde som problematisk var det å få utført en god jobb og samtidig ha et liv utenfor organisasjonen og innenfor døgnets 24 timer. Jobben inneholdt for mange oppgaver og i tillegg krevde den, for mesteparten av respondentene, mye reising. Samtlige av kvinnene var opptatt av å ha en fornuftig balanse mellom jobb og fritid. En av kvinnene hadde løst problemet ved å ha fått i stand en ordning hvor mannen for tiden jobbet 50 %. Hun visste ikke helt hvordan det skulle gå når ektefellen igjen måtte tilbake i full stilling. Tre av kvinnene som ikke lenger hadde barn i hjemmet, mente det allikevel var viktig å ta hensyn til livet utenom jobben. Jeg merket meg at de alle ønsket å gjøre en skikkelig jobb
som ledere, men dette ble vanskeliggjort da tiden ikke strakk til. Flere av dem hadde opplevd at menn ikke i samme grad som dem ble tynget når problemer oppstod og de ikke helt mestret situasjonen.


Det som, fra mitt synspunkt, var mest uventet med intervjuene var at det var kun en av respondentene som mente at det eksisterte en mannsdominert kultur. En av tingene hun begrunnet dette med, var at hun hadde fått høre at hun hadde fått jobben som leder fordi hun var kvinne. Alle de andre følte de seg respektert som kvinne og som den de var.

Disse funnene har vært vesentlige for den videre utforming av oppgaven. Spesielt i forhold til utformingen av intervjuguiden som ble brukt under intervjuene.

1.3 **Type problemstilling**

Situasjonen i dag er at Statens vegvesen på tross av forskjellige tiltak ikke har klart å gjennomføre noen endring i forhold til andel kvinner innen ledelse. Organisasjonen står til ansvar ovenfor et statlig mål for offentlig sektor, som tilsier 40 % kvinneandel innen ledelse. Organisasjonen har gjennomført flere undersøkelser for å avdekke årsaker og finne tiltak for å gjøre organisasjonen mer attraktiv for kvinner uten å ha lykkes. Enkelte strukturelle tiltak er også gjennomført. Her kan nevnes fleksibilitet i forhold til arbeidstid, hjemmekontorløsninger og regelverk i forhold til rekruttering.


![Konseptuell foretaksmodell](image)


1.4 Oppgavens problemstilling
Statens vegvesen opplever at kvinner i mindre grad søker til lederstillinger i organisasjonen og relativt hyppig slutter fra slike stillinger. Målsettingen på 40 % kvinneandel innen ledelse er dermed ikke nådd. Forundersøkelsen, mine egne erfaringer og undersøkelsene som er gjort i regi av Statens vegvesen i denne sammenheng, tyder på at det er sammensatte og komplekse årsaker til problemet. Denne informasjonen viser samtidig at det kan være forhold ved struktur og kultur som begrenser kvinnens ønske om å være ledere.

Med bakgrunn i dette er oppgavens hovedproblemformulering:

1. Er en målsetting om en andel på 40 % kvinner innen ledelse i Statens vegvesen realistisk på kort og mellomlang sikt? Hvis ikke: Hvilken kvinneandel vil det være realistisk å sikte mot å realisere?

2. Hvilke tiltak bør settes i verk i organisasjonen for å nå målet?

For å kunne svare på problemstillingen har jeg valgt å fokusere på strukturelle og kulturelle forhold ved organisasjonen som antas å være relevante for at kvinner søker til og forblir i lederstillinger i Statens vegvesen. Med strukturelle forhold tenker jeg for eksempel på ordninger som er etablert for at medarbeidere skal kunne ha frihet til selv å styre arbeidsdagen. Bruk av fleksitidsordninger og hjemmekontor- er eksempler på slike forhold. Undersøkelsene jeg har vist til, viser at frihet til selv å styre arbeidsdagen er av betydning for kvinner i lederstillinger. Et eksempel på kulturelle forhold er at Statens vegvesen har en flatere organisasjonsstruktur. Men, har organisasjonen en kultur som støtter opp om denne? Dersom svaret er at det eksisterer en viss frivillighetskultur. Hvordan utarter denne seg i forhold til å være kvinne og leder? Med bakgrunn i dette har jeg satt opp følgende delproblemstillinger:

a. Hvilke strukturelle og kulturelle forhold må anses som relevante for at kvinner skal la seg tiltrekke til lederstillinger i Statens vegvesen.

b. Hvordan arter dette seg for Statens vegvesen.
Det ”bildet” som kommer fram av organisasjonsstrukturelle forhold og -kulturelle forhold vil kunne danne grunnlaget for å argumentere for en realistisk målsetting og relevante tiltak for å nå denne målsetting.

2 Det teoretisk rammeverket

2.1 Introduksjon
I denne delen av oppgaven vil jeg belyse generell kultur, organisasjonskultur, organisasjonsstruktur og kvinnelitteratur. Denne læringen vil være et nødvendig bakteppe for å forstå problemstillinger rundt kvinner og ledelse bedre. Den generelle kulturteorien og kvinnelitteraturen vil gjøre det lettere å forstå kvinners måte å handle og tenke på. Teorien i forhold til organisasjonsstruktur og organisasjonskultur vil gjøre det lettere å forstå kvinner og ledelse i et organisatorisk perspektiv. Det er først de senere år at forskning i forhold til kvinner og ledelse har blomstret opp. Forskningsresultatene er ikke samstemte, noe som etter mitt syn betyr at konteksten blir desto viktigere å ta hensyn til.

2.2 Hva er struktur?
Busch & Vanebo (2003) stiller følgende fire spørsmål i forhold til struktur:

- Hvilke stillinger skal utformes?
- Hvordan skal disse stillingene grupperes i større enheter?
- Hvordan skal aktivitetene styres og koordineres?
- Hvordan skal beslutningsmyndigheten fordeles?

(Busch & Vanebo 2003: 144)


2.3 **Struktur og atferd**

Hensikten med struktur er altså å regulere atferden til medarbeiderne i organisasjonen. Virkemidlene for å lykkes med dette er forskjellige former for koordinering. Ideelt sett skulle en forvente at det er en tett sammenheng mellom organisasjonsstruktur og atferd. Altså at medarbeiderne automatisk med stor plict tro tilpasser seg den eksisterende organisasjonsstrukturen. Reelt sett er det ingen naturlig kobling mellom struktur og atferd.


2.4 **Hva er kultur?**


### 2.4.1 Kulturbegrepetts brede

eller Mercedesen kan gjerne være en måte å kommunisere at en er rik og vellykket. Stilling og yrke kan også, på samme måte, for mange være uttrykk for at en er vellykket og intelligent.

Schein har laget følgende definisjon av kultur:


### 2.4.2 Grunnleggende antagelser


Hofstede mener det bør skilles mellom kultur og menneskets natur på den ene siden og mellom kultur og den individuelle personlighet på den annen (se figur 2).
Figur 2
de unike tre nivåer i den menneskelige mentale programmering (Hofstede, 1999: 22).


Som vi har vært inne på snakker Hofstede (1999) om kultur en og kultur to, hvor kultur to viser til en breddeforståelse av kultur. Kultur kan også deles i samfunnsnivåer og vi vil alle tilhøre alle nivåene. Strand (2001) har delt kulturen inn i følgende samfunnsnivåer:

- *Et nasjonalt nivå alt etter hvilke land en bor i. Men ikke alle nasjoner har en enhetlig kultur.*
Et regionalt og et etnisk og /eller religiøst og/eller språklig tilhørighetsnivå, ettersom de fleste nasjoner består av kulturelt forskjellige regioner og forskjellige andre grupperinger.

Et kjønnsnivå alt etter om man er født pike eller gutt.

Et sosialt klassenivå knyttet bl.a. til utdanningsmulighetene og en persons yrke.

Et organisasjons- eller foretaksnivå for dem som er i arbeid, og som har å gjøre med måten de ansatte blir sosialisert på der de arbeider.

Strand 2001: 204

I det følgende vil jeg gå nærmere inn på organisasjonsnivået.

2.5 Organisasjonskultur

I forhold til den konseptuelle foretaksmodellen befinner vi oss nå i atferdssystemet.

2.5.1 Hva er organisasjoner?


2.5.2 Hva er organisasjonskultur?


Det blir nå presentert tre definisjoner av organisasjonskultur:

2.5.3 Definisjoner

Organisasjonskultur er et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang, 1995: 23). Her merker vi oss at nå er fokuset samhandlingen i organisasjonen og det er det mentale ved mennesket som vektlegges.

Så har vi Hofstede sin definisjon av organisasjonskultur med utgangspunkt i sin definisjon av kultur: Den kollektive programmering av menneskesinnet som atskiller medlemmene av en organisasjon fra en annen (Hofstede, 1993: 198). Vi merker oss også her fokuset på det mentale ved menneskesinnet.

2.5.4 Kulturens nivåer

Under i figur 3 ser vi Schein (1985) sin modell over nivåinndeling:
2.5.5 Artefakter


2.5.6 Kulturens innhold


2.5.7 Verdier


2.5.8 Normer

Når mennesker kommer sammen over et visst tidsrom har de forventninger til hverandre. Det er dette som er normer. Disse kan være individuelle og kollektive, og organisasjonsmedlemmene kan være seg disse bevisst eller ikke. I alle tilfelle vil normene

**2.5.9 Endring av organisasjonskultur**


En annen måte å tenke seg organisasjonskultur på, og mulighetene til å endre slike på, er ut fra et rasjonalistisk eller funksjonalistisk perspektiv. Fra et rasjonelt perspektiv regner en med å kunne formeorganisasjonskulturen slik en ønsker for å oppnå høy effektivitet. Kulturen blir et virkemiddel for å skape en velfungerende organisasjon. I et slikt perspektiv vil en legge stor vekt på at organisasjonen har en felles kultur og det er ledelsen som bestemmer denne.


2.6 Kvinner og ledelse


2.6.1 Hva er ledelse?


2.6.2 Det samfunnsskapte kjønnsrollemønsteret


2.6.3 Kvinner og menn som ledere

2.6.4 Kvinnelige ledere og bakgrunn
beskrev sine foreldre sådan: *My mother was a warm, fluffy pillow, not terribly exciting, while my father was always dynamic, a really charismatic personality.* Halvparten av disse kvinnene giftet seg med fraskilte menn eller enkemenn, som var minst ti år eldre enn dem selv. Ingen av kvinnene fikk barn. De som ikke giftet seg, var åpne for tanken om ekteskap helt opp i femtiårsalderen. Videre så hadde de alle hatt et godt forhold til lederen sin som hadde støttet og oppmuntrer dem (Billing & Alvesson 1989: 60). Her er det interessant å spekulere i om det var den støttende lederen eller den ikke kvinnelige sosialiseringen som var grunnen til at de utviklet seg til toppledere. Eller kanskje begge deler. Slike undersøkelser, med et så lite utvalg har begrenset gyldighet, men kan allikevel være med på å skape myter. Drake (2004) viser til at det har utviklet seg en utstrakt bruk av myter i forhold til temaet. Hun hevder i sin rapport fra AFFs lederundersøkelse fra 1999 hvor 878 kvinnelige ledere svarte, at knapt noen av mytene har forankring i virkeligheten.

2.6.5 Kjønn og kultur


2.6.6 Hva kvinner vil


Kvinner i Norge har generelt vært lite villige til å gå inn i stillinger på mensens premisser. Derfor er også offentlig sektor pålagt å legge forholdene til rette for kvinnelige arbeidstakere. Det har resultert i at en har utviklet systemer og en organisasjonskultur som er tilpasset kvinner i like stor grad som menn. Kulturelle forhold er ofte nevnt som den viktigste hindringen for å klare å få flere kvinner inn i ledende stillinger. Når kulturen ikke passer, går kvinnene heller inn i andre typer organisasjoner med andre strukturer og lederkulturer (Drake, 1995: 94).


Colbjørnsen (2004) hevder at kvinner som har begynt på en lederkarriere, har like god sjanse som menn for å rykke oppover i hierarkiet. Han mener at det frem til nå har vært mye fokus på å rekruttere kvinner til lederstillinger, og ikke på å beholde kvinner i slike stillinger. Dette er ikke holdbart så lenge vi ser at kvinner i større grad enn menn forlater lederstillinger. En skulle kanskje tro at det var vanskene med å kombinere en krevende karriere med omsorgsforpliktelser i hjemmet eller diskrimineringsgrunner som var årsaken. Imidlertid virker det som om det er insats belønningsgraden kvinnene ikke er fornøyd med. De synes, som interessenter av organisasjonen, ikke at det er nok goder forbundet med å være leder. Skal en klare å øke andelen kvinner i lederstillinger, må en lære seg å forstå hva det er som gjør at kvinner selv velger å forlate slike stillinger, etter at de først har bevisst at de kan få dem.

Imidlertid viser Drake I (2004) til resultatene fra AFFs lederundersøkelse fra 1999 hvor 63 % av kvinnene svarer at jobben som leder er verd insatsen. De kvinnene som mener at
lederjobben ikke er verd innsatsen matcher følgende generelle profil (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001: 32):

- Har mindre grad av selvstendighet
- Er svakt sosialt forankret
- Opplever uklare forventninger fra sine overordnede
- Mister oversikten fordi de har det så travelt
- Er plassert lavere i hierarkiet


2.6.8 Strukturelle forhold


Det er frem til nå ikke studier som endelig bekrefter eller avkrefter disse forestillingene, så vi skal derfor ikke uten videre være med på å fastslå at flate organisasjonsstrukturer er en fordel for kvinnelige ledere. På den annen side, er det i hierarkiske systemer en tradisjonelt har funnet de mest oppsikttsvekkende forskjellene mellom menns og kvinner muligheter, og karriere (Strand, 2001: 327).

### 2.7 Oppsummering

Kulturen er en nødvendighet for å kunne samarbeide og kommunisere innenfor et kulturelt område. De mer indre nivåer av kulturen befinner seg i våre hoder og de er tillært og ikke arvet. Organisasjonskultur har med den kulturen som over tid vokser frem innenfor en organisasjon å gjøre. Den er et resultat av de samhandlinger som foregår her. Organisasjonskulturen blir delt i nivåer, hvor de ytre lagene er mer synlige, mens de indre er usynlige og ofte ubevisste selv for dem som har disse i seg.

Innenfor kvinnelitteraturen tegnes et bilde av et felt hvor forfatterne ikke er like samstemte i alt og ett, noe som er vanlig generelt sett innen samfunnsvitenskapen. Allikevel er der områder hvor majoriteten av forfattere og deres undersøkelser viser en stor grad av enighet. De aller fleste innsert blant annet at kvinner og menn er forskjellige innen enkelte områder da de har vært gjennom en kulturell opplæring hvor de har lært å være forskjellige. Det mer typiske kvinnelige er å ha større fokus på et mer helhetlig liv, hvor både arbeid og fritid inngår. Mye tyder på at kvinner er mer opptatt av å ha omsorg for hverandre og ta hensyn til følelseslivet og kvaliteten på forholdet til andre. Dette fører til at kvinner generelt tar mer hensyn til balansen mellom jobb og fritid.

Ansvarsfølelsen ser også ut til å være et særtrekk ved kvinner ved valg av jobb. Kvinner blir lettere bekymret for at de selv ikke strekker til eller har kompetanse nok. Selv når kompetansen er fullt på høyde med mannens, så føler de seg mindre kompetente enn denne i sammenheng med jobbsøking. Dette er forhold det må tas hensyn til ved utlysninger og tilsettinger.

Kvinnenes kulturelle bakgrunn og de verdiene som de besitter må regnes som svært vanskelige å endre, da de har vært utsatt for en langvarig påvirkning fra barn til voksen alder. Det vil heller ikke være riktig i dette tilfellet, da det er kvinnene som er den attraktive interessent for Statens vegvesen. Dette innebærer at det er organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen som må endres. Når det snakkes om å endre organisasjonskultur er det viktig å ta forbehold om hvilke nivå en ønsker å gripe inn i. Dersom det skulle være nødvendig å endre på kulturinnholdet (de grunnleggende antagelsene), så har organisasjonen
en stor og tung oppgave foran seg. Ideelt og realistisk sett må derfor organisasjonen søke etter å endre på kulturutrykkene (artefaktene).

I figur 4 er en illustrasjon som viser hvordan kvinnelige ledere med sin kulturelle ballast møter og opplever Statens vegvesen. Figuren sier også noe om hvor det er ønskelig og mulig å gjøre endringer.

![Diagram av endring av strukturelle og kulturelle forhold til fordel for kvinnelige ledere](image)

Figur 4. Endring av strukturelle og kulturelle forhold til fordel for kvinnelige ledere.

### 3 Design og beskrivelse av metode


Utgangspunktet for oppgaven er dens problemstilling:

1. *Er en målsetting om en andel på 50 % kvinner innen ledelse i Statens vegvesen realistisk på kort og mellomlang sikt? Hvis ikke: Hvilken kvinneandel vil det være realistisk å sikte mot å realisere?*

2. *Hvilke tiltak bør settes i verk i organisasjonen for å nå målet?*

Måten å angripe problemstillingen på var ved å finne ut hvilke strukturelle og kulturelle forhold som måtte anses som relevante for at kvinner skal la seg tiltrekke til lederstillinger i Statens vegvesen. For å kunne svare på dette måtte jeg ha teorien fra kapittel 2 friskt i minne for å kunne vite hva jeg skulle lete etter. Kvinnenes kulturelle bakgrunn spiller en vesentlig rolle i forhold til kvinnenes forventninger til organisasjonen. Poenget med dette er at dersom Statens vegvesen skal klare å tiltrekke seg kvinner i større grad, så må lederstillingene tilpasses nettopp disse kvinnelige behov.

Intervju ble valgt som metode. Resultatene fra disse skulle sammen med teoridelen resultere i et grunnlag for drøfting av årsaker til den svake kvinneandelen innen ledelse og forslag til løsninger.

Figur 5.

Figuren illustrerer at kvinnene skal få uttrykke sine meninger og følelser i forhold til organisasjonens struktur og kultur. I neste del vil dataene bli drøftet i forhold til tidligere forskningsresultater og teori.
3.1 **Metode med betraktninger**


Faren med metoden var at mine respondenter kunne uttrykke forfektede verdier da disse enten ville være tro mot organisasjonen eller for å tilfredsstille meg. Jeg ønsket derimot i større grad å ta del i deres grunnleggende verdier. For å få frem disse, forsøkte jeg å presisere at det var deres egne personlige tanker jeg var ute etter og nødvendigvis ikke organisasjonens uttrykte verdier og normer. Som vi har vært inne på i teorikapittelet så er slike grunnleggende verdier ofte på det ubevisste planet, slik at respondentene ikke selv er helt bevisst på dem. Jeg mener at spørsmålet som gikk på hvordan de opplevde organisasjonskulturen er et eksempel på at de ikke helt klarte å få frem sitt verdisyn. Dette kommer vi tilbake til.

Intervjeguiden som ble brukt er basert på teoridelen og problemstillingen. Teoridelen kan på den ene siden ha gjort meg litt foruttatt og på den annen side gjort meg i stand til å


Oppgaven har fokus på kvinner innen ledelse i Statens vegvesen. Det kunne være interessant å vite noe om hvordan menn innen ledelse forholder seg til de samme forholdene. Av hensyn til oppgavens omfang bestemte jeg meg forholdsvis tidlig for kun å forholde meg til kvinner. Jeg kunne ikke da se noen ulemper ved ikke å ta inn menn i undersøkelsen. Dersom det skulle vise seg at det er de samme forhold som gjør Statens vegvesen attraktiv for menn i lederstillinger, så ville dette være et pluss. På spørsmålet om hvordan de forholdt seg i forhold til ledergrupper kom det imidlertid frem forhold som det hadde vært interessant å også spurt menn om.
3.2 Valg av respondenter og tilgang til forskningsfeltet

Populasjonen for undersøkelsen er norske kvinner med kompetanse og egenskaper til å bli potensielle søkere til lederstillinger i Statens vegvesen, kvinner som allerede er tilsatt som ledere i organisasjonen og kvinner som har sluttt fra slike stillinger. Jeg har gjort en avgrensing ved å velge en del populasjon. Denne består av kvinner som er tilsatt som ledere i Statens vegvesen eller som har sluttet fra slike stillinger. Av disse har jeg plukket ut et representativt utvalg på 14 respondenter.


Jeg er selv mellomleder i Statens vegvesen og har dermed bygd en del relasjoner til kvinnelige ledere i min egen region som består av Sogn og Fjordane, Hordaland og Rogaland. Tre av respondentene i undersøkelsen kommer fra denne regionen, Region Vest. Kun en av disse har jeg nærmere kontakt med. Jeg syntes imidlertid det var viktig å ha henne med i undersøkelsen. Hun er en av dem som har vært en dyktig leder, men som har gått ut av lederstillingen.

De andre respondentene kom fra Region Sør, Region Øst og Vegdirektoratet. Dette var kvinner som var eller hadde fungert som ledere på nivå 2 (avdelingsledere eller distriktsledere) eller nivå 3 (seksjonsledere). 6 av respondentene hadde gått ut av
lederstillingerne. 2 av disse hadde gått ut av etaten og inn i annen virksomhet. 3 av respondentene var dessuten også med i forundersøkelsen. Utvalgskriteriene var å komme i kontakt med kvinnelige ledere fra begge nivåer, fra forskjellige steder i Sør Norge, noenlunde jevnt fordelt på hver region, fungerende og forhenværende og helst uten nære relasjoner til hverandre. Alle hadde en viss fartstid som ledere.

3.3 **Metode for innsamling av data**

Under første kontakt med respondentene hvor vi avtalte tidspunkt for intervju, informerte jeg om meg selv, hovedtrekkene med oppgaven og om konfidensialitet. Før jeg startet selve intervjuet hadde jeg også en gjennomgang av hva dette dreide seg om og forklarte da hva jeg la i strukturelle og kulturelle forhold i organisasjonen. Grunnen var å gjøre det lettere for respondentene å forstå spørsmålene og sørge for at de ga meg relevant informasjon innenfor de aktuelle temaene. Underveis i intervjuene ga jeg tilleggsopplysninger alt etter behov.

Som jeg har vært inne på så hadde jeg på forhånd utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 2). Denne bestod av 7 spørsmål. 6 av disse skulle dekke mine hovedfokusområder. Med andre ord en prestrukturrell tilnærming. Når det gjelder struktureringsgraden så vil jeg betegne den et sted mellom middels til sterk struktureringsgrad. Et middels strukturert intervju har en rekke temaer som skal dekkes og forslag til spørsmål (Kvale, 2006: 76). Jeg fulgte mine på forhånd
oppsatte hovedspørsmål slavisk, men hadde flere tilleggsfrågor for å få frem nok empiri rundt det enkelte emne. I tillegg hadde jeg det første åpne spørsmålet hvor respondentene fikk skikke. Til sist spurte jeg om det var ytterligere forhold de ønsket å ta opp, som kunne hjelpe meg med å finne årsaker til at Statens vegvesen ikke klarer å tilklokke seg en stor nok andel kvinnelige ledere.


### 3.4 Validitet


Angående utvalget så ser jeg en svakhet i at jeg benyttet en tidligere kollega som respondent. Ikke det at jeg mener dette har svekket undersøkelsen noe nevneverdig, men intervjuet ble til dels noe kunstig. På enkelte av spørsmålene visste jeg egentlig svarene hun ville gi og det ble noe dumt å stille disse spørsmålene til henne. Selv om jeg følte dette som litt kunstig så fikk jeg tross alt bekreftet hennes synspunkter. Dermed mener jeg at hennes bidrag tross alt mer styrket enn svekket undersøkelsen. I forhold til de respondentene som hadde sluttet i Statens vegvesen, kunne en gjerne se for seg at disse hadde et nag til Statens vegvesen, men tvert om


Ekstern validitet viser til resultatenes generaliserbarhet (Skog, 2005: 113). Resultatene fra denne undersøkelsen gjelder de 14 kvinnene som var respondenter. Jeg mener at funnene også er representative i forhold til del populasjonen. Det vil altså si alle kvinner som jobber i lederstillinger i Statens vegvesen eller som har sluttet fra slike stillinger. Dette er kvinner som har tatt et valg om å jobbe i en offentlig etat som Statens vegvesen. De har vært ledere her i flere år og er blitt kjent med organisasjonens rammer, strukturer og kultur. Vi kan regne med at de også er blitt påvirket og litt formet av organisasjonskulturen de har vært en del av. Det snakkes derfor om kvinner som har valgt samme stilling, de har delt noe felles og de inngår i den samme konteksten. Det ville derfor være usannsynlig at de skulle ha særlig forskjellige verdier og derav ønsker i forhold til Statens vegvesen som attraktiv arbeidsplass.
Jeg mener også at funnene kan generaliseres til hovedpopulasjonen. Teoridelen og mine resultater samvarer, etter mitt syn, ganske godt. Det betyr at kvinner med tilknytning til lederstillinger generelt i vårt land og kvinnene i undersøkelsen i stor grad stiller med den samme menneskenaturen og den samme kulturelle bagasje. Det vil derfor være ulogisk å forvente at disse har andre behov og ønsker enn kvinnene i denne undersøkelsen. Nå skal vi ikke se bort fra at kvinner som ønsker seg lederstillinger innenfor privat sektor har noen andre behov, men denne oppgaven tar ikke høyde for å se på de forskjeller som her måtte finnes. Min konklusjon blir derfor at resultatene i stor grad er generaliserbare i forhold til alle norske kvinner med lederambisjoner.

### 3.5 Dataanalyse


I løpet av de tre ukene datainnsamlingen foregikk, begynte det relativt tidlig å danne seg et bilde av hvilke faktorer som var av betydning for de kvinnelige lederne. Jeg gjorde notater underveis i intervjuene og disse ble som kjent supplert av respondentene. Da jeg var ferdig med alle intervjuene og skulle begynne å analysere materialet hadde jeg allerede et godt grovbilde av situasjonen. Derimot kom nyansene frem under analysen som bestod av 23 sider datainformasjon. Jeg har valgt å legge ved ett av de ferdig utfylte skjemaene som utgjør intervjuguiden (Vedlegg 3). Årsaken til at jeg ikke legger ved samtlige, er at denne oppgaven kan bli lest av kollegaer av respondentene og disse kan dermed bli gjenkjent. Noen av skjemaene inneholder stoff som gjør dette mulig. Andre skjema gjør nok ikke det, men da respondenten har kopier av sine egne skjemaer og lett vil kunne kjenne disse igjen, er jeg redd
de kan føle det vanskelig dersom de finner disse offentliggjort. Under intervjueene presiserte jeg dessuten at materiellet var konfidensielt. Derimot er det mulig for sensor å få tilgang til disse.

Intervjuguiden som ble brukt inneholdt 7 hovedspørsmål, med god plass mellom spørsmålene til å notere. De ferdig utfylte skjemaene ble så skrevet inn på pc slik at de kunne leses av de respektive respondentene. Til slutt satt jeg igjen med 14 ferdig kommenterte og kvalitetssikrede skjemaer. Analysen startet med at jeg elektronisk klippet ut alle kommentatorene fra respondentene og limte dem inn i ett og samme dokument. Det ble gjort på den måten at alle kommentarer som tilhørte et spesifikt spørsmål ble samlet under dette.

Spørsmål 1 var som kjent et åpent spørsmål. Dette inneholdt derfor flere forskjellige svar på forhold som var viktige for å trives som leder. Alle respondentene skulle gi meg 3 eksempler på forhold de mente var vesentlige for å trives som leder. Til sammen satt jeg igjen med 41 prioriterede forhold for å trives i jobben. Med 14 respondenter og 3 forhold fra hver, viser dette at en av respondentene kun ga 2 forslag på dette spørsmålet. Alle forholdene ble så systematisert. Det vil si at jeg plasserte sammen de forhold som jeg oppfattet som like. For eksempel så plasserte jeg 6 forhold sammen som hadde sammenheng med viktigheten av å ha en god ledergruppe å forhold seg til.

På de andre spørsmålene fikk jeg svar innenfor det samme tema, så her dreide det seg om å sammenfatte det som var blitt sagt. Svarene innen samme tema ble ytterligere systematisert ved at jeg la inn forskjellige farger i skriften, slik at jeg lettere kunne skille variasene fra hverandre. De ble også skrevet ut på papir, slik at jeg lettere kunne gjøre notater og understreknings. Disse utskriftene ble stadig tatt frem igjen, for å kontrollere mine utsagn i forhold til oppgaven. Notatene var blitt skrevet i korte setninger og stikkord, for at jeg skulle klare å skrive ned mest mulig av det som ble sagt under intervjueene. Alt hadde ikke vært like lett å tyde når jeg overførte det håndskrevne til Word. Ved hjelp av notatene, hukommelsen, tilbakemeldinger fra respondentene og noen telefoner til respondentene, mener jeg at jeg i stor grad har fått frem deres meninger. I presentasjonen av resultatene la jeg også vekt på å få frem om det var flere som mente det samme eller få som mente noe. Underveis var jeg litt i tvil om jeg skulle skrive at 2 mente det og 4 mente det. Det ble til at jeg brukte flere mente, alle mente, med ett unntak mente alle eller noen mente. Hovedpoenget med analysen var å avdekke generelle eller typiske mønstre i materialet. Mer uvesentlig tekst skilte jeg ut, men
det var svært lite. En del av teksten var noe utvetydig, og det betydde at jeg måtte legge litt subjektiv tolking inn for å få disse utsagnene plassert på riktig sted. Det første intervjuet jeg gjennomførte viste seg å ikke fange inne strukturelle og strukturelle forhold i tilstrekkelig grad og ble, som tidligere nevnt, endret noe. Svarene fra dette skjemaet måtte derfor tolkes i noe større grad. Et av svarene fra dette skjemaet måtte jeg også ta ut.

4 Resultater
I dette kapittelet blir funnene fra intervjuene presentert. Disse skal gi informasjon på hvordan respondentene tenker og hvilke ønsker de har i forhold til Statens vegvesen som en attraktiv arbeidsplass som kvinnelige ledere. Spesielt var det satt fokus på strukturelle og kulturelle forhold, og da hvordan disse opplevdes og var ønsket av respondentene. Resultatene skal i etterkant drøftes opp mot teoridelen og senere i forhold til problemstillingen.

Respondentene kommer fra Sør-Norge. 4 fra Region Sør, 5 fra Region Vest, 3 fra Region Øst og 2 fra Vegdirektoratet. Av disse har to sluttet i etaten. En fra Region Vest og en fra Vegdirektoratet. Totalt har 6 av utvalget gått ut av sine stillinger som ledere. Alle respondentene fikk tilsendt sine respektive oppsummeringer fra intervjuene. 13 ga tilbakemeldinger på disse. Alle respondentene er kvinner som har flere års erfaring som ledere. Kvinnene fungerer eller har fungert i ledernivå 2 (avdelings-/distriktsledere) og resten i ledernivå 3 (seksjonsledere).

4.1 Vesentlige forhold for å trives som leder
Respondentene fikk som første spørsmål å si hva de oppfattet som viktigst for å trives som leder. Her kunne de ut fra egne tanker fritt uttale 3 forhold som de mente var vesentlige. Jeg hadde imidlertid på forhold informert om at jeg hadde fokus på strukturelle og kulturell forhold. Dette spørsmålet er vesentlig fordi det nettopp er de faktorer som tilkrekker kvinner til lederstillinger som er verdifulle for oppgaven.

Det viktigste funnet som kom frem av dette åpne spørsmålet var at samtlige uttrykte et ønske om ha en viss fleksibilitet i forhold til arbeidstiden. I dette ligger det å kunne kombinere jobben med hjemme og fritidsaktiviteter. De fleste ga også inntrykk av at dette var vanskelig i dagens situasjon som leder.
6 av respondentene valgte å fremheve viktigheten av å ha en overordnet og en ledergruppe eller et nettverk å forholde seg til som virker støttende og motiverende. Det ble snakket om en samhandlingsform i disse nettverkene som er noe mer enn rene informasjons- og saksmøter.

5 av respondentene ønsket å ha et tydelig avklart handlingsrom. I dette lå det å kjenne til hvilke myndighet en har, hvilke rammer en har å forholde seg til og vite hvilke forventninger som stilles til en.

5 av respondentene tok opp viktigheten av å ha et godt arbeidsmiljø. Med dette mente de en god tone, medarbeidere som er fortrolige med hverandre og vil hverandre godt.

3 av respondentene ønsket å fremheve ønsket om å ha utviklingsmuligheter. I dette la de ting som interessante arbeidsoppgaver, utdanning, utfordringer og variasjon i jobben.

3 av respondentene fremhevet viktigheten av å ha en overordnet som hadde tillit til dem og som støttet dem.

3 av respondentene ønsket seg et større omfang av administrative støttefunksjoner.

2 av respondentene mente det var viktig at de fikk frihet til å gjøre ting annerledes og utradisjonelt. Begge disse ønsket å gå nye veier med sine enheter enn det som hadde vært tradisjonelt. Den ene av disse jobber med team i sin enhet.

Vi ser nå at jeg har fått frem 41 forslag til forhold som er viktige for at disse kvinnene skal trives i jobben som leder. Det betyr at en av respondentene kun fremla to forslag til sin ønskesituasjon.

4.2 Hvordan oppleves etatens flate organisasjonsstruktur?

Med unntak av en mente alle at organisasjonsstrukturen er noe utydelig. De fleste ønsket også en flattere organisasjonsstruktur og begrunnet dette med at de ønsker at medarbeiderne i større grad tar ansvar for faget og at de selv i større grad kan konsentrere seg om ledelse slik organisasjonsmodellen egentlig var tenkt. For enkelte av respondentene opplevdes strukturen,
slik den nå er, som slitsom på dem og det var to forhold som fremhevet seg. For det første dette med at enkelte medarbeidere ikke var vant med horisontal koordinering, men heller ønsket vertikal koordinering. Med andre ord en hierarkisk struktur. Flere av respondentene nevnte medarbeidere som i mange år hadde vært vant med vertikal koordinering og hvor lederen hadde vært den sterkeste fagpersonen som alltid fikk alle sakene til avgjørelse. Mange av disse godt voksne medarbeiderne våget ikke å ta ansvaret eller ville ikke ha ansvaret. De ønsket at lederen skulle ta ansvaret og de ville gjerne ha lederen innen rekkevidde. Av de respondentene som hevdet dette, så hevdet de fleste av disse at yngre medarbeidere hadde et annet syn på tingene. Disse ønsket ikke å bli styrt for mye og de ønsket ansvaret.


**4.3 Hva er årsaken til den uklare organisasjonsstrukturen?**

Med unntak av to respondenten hevdet alle at etaten ikke har en kultur som støtter opp under organisasjonsstrukturen. Mange mente at organisasjonen ikke var klar for en flat organisasjonsstruktur. Alle snakket om en rådende frihetskultur som gjør seg utslag i at enkelte medarbeidere tilsynelatende gjør som det passer dem selv. Den egenrådige eldre herren med relevant god kompetanse ble nevnt. Herren som gjerne visste bedre enn de fleste og som derfor gjorde ting på sin egen måte, gjerne slik denne alltid hadde gjort ting. Noen få
opplevde det frustrerende når deres medarbeidere prioriterte bort oppgaver de hadde bedt sine
Hvorfor kan de ikke gjøre ting med en gang. Har de det travelt og gjør prioriteringer som er
utenom avtaler, burde ha tatt det opp med meg først. Slik jeg forstod respondentene så er det
enkelte medarbeidere som på eget initiativ gjør ting på sin egen måte, uten å ta hensyn til de
regler og prosesser som er vedtatt.

Mange av respondentene mente også at mye av årsaken til at en ikke fikk implementert den
flate organisasjonsstrukturen skyldtes disse medarbeidere som ikke torde ta ansvar og som
dermed gjorde det vanskelig å innføre en flat organisasjonsstruktur. Flere av respondentene
mente at frihetskulturen i like stor grad gjaldt ledere. Enkelte hevdet at det var her årsaken til
den uklare organisasjonsstrukturen lå. Ledere som skulle stå i bresjen for den nye
organisasjonsstrukturen fortsatte etter gammel tradisjon, til tross for føringer om en flater
organisasjonsstruktur. En slik opptreden skulle etter enkelte av respondentenes utsagn være
nokså vanlig og ikke bare i forhold til organisasjonsstrukturen. En av respondentene sa at
kulturen er slik at en sier seg enig i vedtak på papiret, men utøver og uttaler noe helt annet i
praksis.

To av respondentene mente at det nødvendigvis ikke var kulturen som var årsaken til den
uklare organisasjonsstrukturen, men det at flere ledere ikke brukte tid og ressurser på å
avklare hva en flater organisasjonsstruktur egentlig innebar for dem. Dermed kjente en ikke
til hvilke forventninger som var lagt på dem i forhold til å få implementert en flater
organisasjonsstruktur. Dette førte til at en fortsatte etter den gamle hierarkiske
organisasjonsstrukturen, med fag og oppgavefokus. En av respondentene sa at hun opplevde
att flere ledere og da i særdeleshet menn, sjelden stilte opp på ledelsesutviklingskurs og
lignende tiltak. Det var også en respondent som mente at dårlig forankring innen toppledelsen
var forklaringen på hvorfor organisasjonen ikke helt har fått til overgangen til en flat
organisasjonsstruktur. Altså en tydeliggjøring og bevisst utforykt implementeringsstrategi.
Resultatet av at det dårlige implementeringsarbeidet resulterte i en utydelig
organisasjonsstruktur som mange ikke helt forstod. For flere av respondentene resulterte dette
i at de ikke hadde noe avklart handlingsrom, slik en del av disse ønsket. Utydeligheten ga
tilsynelatende deres medarbeidere for stor frihet, som igjen lagte problemer for lederne.
4.4 I hvilke grad er det etablert gode samhandlende ledergrupper?

Som en del av den nye flate organisasjonsstrukturen ble det innført ledergrupper i alle enheter. I den nye organisasjonen ønsket en seg ledere som var mer fokusert på ledelse som sådan og mindre på fag. Ledergruppene skulle bestå av lederen for enheten og lederne for de underliggende enhetene. Tanken var at en skulle jobbe kollektivt sammen og med fokus på strategi og utvikling. For oppgavens del var det viktig å få klarert hvor viktig slike strukturer er for kvinnelige ledere. De ledergruppene respondentene tilhørte eller hadde tilhørt var regionledergrupper og avdelings-/distriksledergrupper.


Selv om alle uttrykte viktigheten av å tilhøre slike ledergrupper, så mente bare halvparten av respondentene at de tilhørte slike grupper. En av respondentene sa at hun var medlem i en ledergruppe som hadde fokus på fremdrift, ivaretakelse av oppdragsgivere og informasjon fra regionledermøtet. De hadde alltid en stringent agenda på forhånd. Overordnet og gruppa var lite opprett av utviklingsarbeid.

De som hadde slike ledergrupper, som de ikke var tilfreds med, hadde skaffet seg andre nettverk. Noen hadde til og med skaffet seg nettverk utenfor organisasjonen. Det virker også vanlig å bruke støtteordninger som finnes i organisasjonens system, som interne organisasjonsutviklingskonsulenter og personalmedarbeidere. Enkelte hadde også nyttet mentorer og coacher til å hjelpe seg gjennom utfordrende perioder. Jeg opplevde at minst to av respondentene, som ikke hadde noe godt etablert nettverk å forholde seg til, hadde en slitsom hverdag for tiden. Vedkommende virket å ha behov for motivering. En av respondentene kunne fortelle at da hun begynte som leder, ble det etablert et nettverk som var helt uunnværlig for henne de første årene som leder. En annen fortalte følgende: *Det er*
kjempeviktig for meg å ha et nettverk å forholde meg til hvor jeg får støtte og motivasjon. Slik er det ikke og mange, spesielt kvinnelige ledere i avdelingen har sluttet. Vi har det kontinuerlig travelt og er bare opptatt av å være effektive. Mitt inntrykk er at vi har for få ledergrupper som samarbeider på en helhetlig måte. Flere av gruppengruppene bærer preg av et individualistisk handlemønster og med enkelte interessekonflikter. Det virker som om flere av respondentene ønsker noe mer av sine respektive ledergrupper. Noen av respondentene uttrykte faktisk at det føltes ubehagelig å være deltaker i ledergruppa. En av de respondentene som hadde sluttet uttalte at hun kanskje hadde fortsatt dersom hun hadde hatt en ledergruppe som virket støttende og motiverende på henne.

Det gikk også frem at overordnet var en meget viktig forutsetning for at ledergruppene skulle funger optimalt. Nå kunne noen av respondentene fortelle at de hadde ledere av gamleskolen. Ledere med tung fagbakgrunn, som i mindre grad hadde forståelse eller interesse for å diskutere utviklingsprosesser og mer relasjonelle forhold, men som var opptatt av fag og effektivitet. En av respondentene kunne fortelle at hun og lederen hennes hadde avtalt faste møter de to i mellom, med en måneds mellomrom. Dette var, slik jeg forstod det, møter utenom de faste ledermøtene. Møtene var godt forberedt av både overordnet og respondenten. Respondenten merket under disse møtene at overordnet ga henne all oppmerksomhet. Døren ble lukket og telefoner ble slått av. En del av respondentene uttrykte nettopp ønske om slike lyttende overordnede, noe som tydeligvis var en mangelvare hos mange av respondentene.

4.5 Hvordan oppleves organisasjonens kultur i forhold til det å være kvinne?

Med ett unntak uttalte samtlige respondenter at de ikke opplevde noen problematisk kultur i forhold til å være kvinne. Respondenten som ikke opplevde en uproblematisk kultur klarte allikevel ikke å sette ord på hva det var som var uheldig med denne. Det skulle være et eller annet med kroppsspråket, men hun klarte ikke helt å eksemplifisere hva det var. Jeg konkluderte derfor umiddelbart med at respondentene mente at Statens vegvesen har en god organisasjonskultur i forhold til å innlemme kvinner på lik linje med menn.

Derimot uttrykte flere av respondentene at menns og kvinners egenart er ulik og at de har forskjellig fokus i samtaler. Mennene ble beskyldt for å ikke ønske å gå i dybden på ting, men heller komme raskest mulig gjennom en fyldig agenda. Dette gjorde det vanskelig å
samhandle med enkelte mannlige ledere. Alle presiste imidlertid at dette gjaldt enkelttilfeller. Som en av respondentene uttalte: *Det er i seg selv svært slitsomt å ta opp uheldige forhold og det blir enda vanskeligere når menn har slike holdninger.* Flere av respondentene ga meg et inntrykk av at menn i større grad enn kvinner ønsker å få ting unna og helst unngår de vanskelige forholdene. Både fordi disse tar tid og fordi de er ubehagelige. Som en annen uttalte: *Når mannlige kollegaer er overfladiske blir det vanskelig å være kvinnelig leder.* Jeg oppfatter dette som at de antyder at kvinner tar mer ansvar og stikker fingrene inn i vepsebol som andre har latt ligge. Mens menn vil haste videre, vil kvinner ha mer tid til å diskutere. Et annet eksempel illustrerer noe av det samme. En at respondentene forteller at hun var deltaker i en ledergruppe. Gruppen var lite flinke til å diskutere lederspørsmål, men var mer interessert i fagutfordringer og detaljspørsmål. Dette tok hun opp med dem, men det hjalp ikke. I stedet ble hun selv sett på som problemet. Derimot var det en annen kvinne i ledergruppen. Hun hadde forståelse for respondentens syn og var enig i at de burde ha jobbet mer sammen og for hverandre. Igen så merket jeg at det var de middelaldrende eller såkalte eldre menn som ble brukt som eksempler. En respondent uttalte at det var utfordrende at middelaldrende menn trakk henne ned. Nå er situasjonen slik for Statens vegvesen at de fleste ledere er godt voksne menn. Når allikevel så mange av respondentene setter fokus på dette med problematisk kommunikasjon mellom mannlige lederkollegaer og seg selv, kan det virke som om der er noe med de grunnleggende verdiene som er forskjellig her.

4.6 Organisasjonsstruktur som gjør det mulig å ta hensyn til familie og fritid
Samtlige av respondentene ga uttrykk for at Statens vegvesen har strukturer som legger til rette for en fleksibel arbeidsdag. Alle ga også inntrykk av at dette var meget viktig for dem selv. En av respondentene uttalte at dette var en av de viktigste grunnene til at hun hadde fortsatt som leder i Statens vegvesen. En annen uttalte at ordningene var helt avgjørende for at hun jobbet i det offentlige og ikke i det private.

4.7 Kultur for å nytte ordninger som gjør det mulig å ta hensyn til fritiden
Respondentene var delt i synet på om organisasjonen har kultur for at kvinner innen ledelse kan nytte de etablerte ordningene som finnes, for å kunne ta hensyn til hjem, barn og fritid. Halvparten mente at ordningene i like stor grad gjaldt ledere som andre medarbeidere.
Derimot så mente over halvparten at ordningene er vanskelige å nytte, da det ikke er noen andre som gjør arbeidsoppgavene for dem dersom de er borte fra jobben noen dager. En av respondentene uttalte: *Det er forskjell på hva systemet tilbyr og hva det krever.* Flere uttrykte at det straffet seg når de var tilbake igjen og måtte ta igjen alt det som ikke var blitt gjort. Flere av respondentene uttrykte også at det er ingen kultur for å ta hensyn til hverandres fritid. En av respondentene benyttet følgende utsagn: *Vi herjer med hverandre.* Lederne i Statens vegvesen har tydeligvis mye å gjøre og de fleste klarer ikke å utføre alle sine forpliktelser i løpet av vanlig arbeidsdag. Det gjennomføres i tillegg mange møter, noe som ofte medfører reiseaktivitet. I forhold til disse møtene så mente flere av respondentene at en tar mindre hensyn til hverandres situasjoner og derav kommer også det nevnte utsagn om å herje med hverandre. Også i denne sammenheng blir *de eldre herrer* nevnt av enkelte av respondentene. Dette er mannlige ledere som etter sigende har koner som tar seg av all hjemmeaktivitet og hvor mannen nærmest blir rost for å jobbe tidlig og sent. En av respondentene uttalte at Statens vegvesen har en negativ kultur som blindt lar enkelte, og gjerne dem som ikke har noen familie å ta hensyn til, få jobbe så mye de vil. En kollega hadde sagt til henne: *Vær glad for at du har barn hjemme slik at du ikke blir spist opp av jobben.*

Flere av respondentene mente at overordnet spilte en viktig rolle i forhold til å skape en kultur hvor det er akseptabelt å benytte de forskjellige ordningene når barn eller andre årsaker krever at en måtte ta seg fri. En av respondentene kunne fortelle at hun hadde opplevd at alle tre barna på rad og rekke fikk vannkopper. Dette opplevdes som pinlig for henne, men da overordnet ba henne om å gå hjem for å ta seg av barna opplevdes det som en lettelse. Dermed visste hun at det var kultur for å ta hensyn til familien.

Det som også kom opp under intervjuene var at enkelte ledere ukritisk jobber hjemme på kveldstid og sender E-post uten å tenke over hvilke signaler dette gir til medarbeiderne. Enkelte mente dette hadde bredt om seg og de hevdet at denne måten å jobbe på ga forventninger til en kultur hvor det var forventet at en alltid burde være disponibel.

Til sist må jeg opplyse om at jeg fikk inntrykk av at lederne på nivå 2 hadde større arbeids mengde enn de fleste lederne på nivå 3. Av respondenten fungerte 5 av disse på nivå 2 og resten på nivå 2, eller hadde fungert på dette nivået.
4.8 Sammenfatning av dataanalyse

Undersøkelsen inneholder flere interessante funn, men to skiller seg ut ved at de er mer generelle. Det ene er at samtlige respondenter ønsker seg fleksible ordninger med en tilhørende kultur som gjør at de kan ta hensyn til hjem og fritid. Det andre er at samtlige respondenter gir uttrykk for at det er viktig å ha samhandlende strukturer som en ledergruppe eller et annet nettverk, hvor de kan få støtte og inspirasjon. Ellers kom det frem at respondentene ønsket seg en tydeligere struktur, tydeligere avklart handlingsrom, bedre samarbeid med mannlige ledere, et godt arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter og mer omfattende administrative støttefunksjoner.

Alle respondentene uttrykte at de anså det som viktig å ha fleksibilitet i forhold til arbeidstid. Dette ble først uttrykt som svar på det første spørsmålet i intervjuet, hvor de ble bedt om å nevne 3 forhold som de anså som viktige for å trives som ledere. Senere i intervjuet kom vi tilbake til dette med å ha en struktur og en kultur som legger til rette for å ta hensyn til hjem og fritid. Her ga igjen samtlige uttrykk for at mulighet for fleksibilitet i forhold til arbeidstid var svært viktig. Dette var et ønske fra alle respondentene, men det var derimot ikke en realitet hos alle.


De aller fleste respondentene ga også uttrykk for at det var meget viktig å ha en overordnet som ga dem støtte og tillit. Jeg opplevde at få av respondentene hadde en slik overordnet.

Mange av respondentene snakket om en til dels svak implementert flat organisasjonsstruktur og en organisasjonskultur som var preget av personer som tok seg stor frihet. Dette ga seg utslag i at enkelte medarbeidere og ledere ikke fulgte opp vedtatte beslutninger, men gjorde
tingene etter eget for godt befinnende. Spesielt ble voksne erfarne menn stemplet som syndebukker. Dette opplevdes som slitsomt for enkelte av respondentene.

Det som var litt overraskende, var at med unntak av én respondent, så mente alle de andre at organisasjonskulturen ikke var problematisk i forhold til å være kvinnen som leder. Derimot hadde flere historier å fortelle om episoder hvor de hadde opplevd det som vanskelig å kommunisere med mannlige kolleger. Det ble siktet til at menn var mer overfladisk av natur og derfor ikke var interessert i å fordype seg i forhold, noe kvinnene ønsket.

Ellers så ønsket noen seg et godt arbeidsmiljø med medarbeidere som ville hverandre godt. Som hadde en god tone, som trivdes, som tok ansvar og som hadde tillit til lederen.

Ikke uventet var det viktig for enkelte å ha utviklingsmuligheter.

Til slutt vil jeg også ta med at enkelte ønsket seg administrative støttefunksjoner. Mange av disse ble effektivisert bort under omorganiseringen. Respondentene mente at lederne måtte bruke verdifull tid til administrativt arbeid.

Det går dermed frem av undersøkelsen at det er forhold i organisasjonskulturen som bør endres for at Statens vegvesen skal bli en mer attraktiv arbeidsplass for kvinner innen ledelse. Angående strukturelle forhold, så har organisasjonen etablert en flat struktur med tilhørende nettverk som blant annet ledergrupper. Disse strukturene virker ikke i stor grad å tilfredsstille respondentenes ønsker og behov. Mye av skylden for dette virker å ligge på kulturelle forhold som for eksempel medarbeidere som jobber etter andre verdier og normer. Kontrollspenn og administrative støttefunksjoner er også strukturelle forhold som kan avlaste mange ledere.

5 Drøfting
Jeg vil nå analysere og drøfte de funnene jeg har gjort. Med det mener jeg å vurdere i hvilke grad funnene fra undersøkelsen inneholder emner som er nevnt i teoridelen. Eventuelt om respondentene har tatt opp ting utenfor teoridelen. Videre vil jeg bruke teorien til å tolke innholdet i funnene og hvilke betydning disse har i forhold til å gjøre Statens vegvesen mer
attraktiv for kvinnelige ledere. Konklusjonene vil jeg bruke til å trekke frem faktorer som jeg kan nytte til å foreslå tiltak for Statens vegvesen.

5.1 Hvordan samsvarer teori med informasjonen fra respondentene?

Flat struktur:
Det virker å være en generell grad av samsvar mellom teorien og det respondentene uttrykte. I forhold til organisasjonsstrukturen så ønsket disse seg en flat organisasjonsstruktur, noe teoridelen fremhever som positivt for kvinner generelt.

Samhandlende ledergrupper:
Skal en flat organisasjonsstruktur fungere optimalt så bør en blant annet få på plass samhandlende nettverk slik at en kan samarbeide om beslutninger og andre forhold som er av betydning for organisasjonen. Teorien viser til at kvinner legger vekt på kommunikasjon, samarbeid, støtte, omsorg for hverandre og ikke minst ansvar for å få gjort en god jobb. Dette går også frem av funnene. Respondentene ønsker seg ledergrupper hvor en i langt større grad samarbeider om felles oppgaver og ivaretar en helhetstenkning i forhold til organisasjonen. Dessuten så ønsker de at disse gruppene skal kunne gi hverandre støtte og oppbakking. Halvparten av respondentene mener at ledergruppene har hatt et for snevert fokus og i for liten grad har ivaretatt gruppens felles ledelsesutfordringer.

Støtte fra overordnet:
Mannsdominert kultur:
Skylden for at ledergruppene fungerer med et snevert fokus legger respondentene på menn, og da gjerne godt voksne menn, som ikke i samme grad ønsker å diskutere, men heller vil være effektive og få ting gjort. Teorien viste også til at menns verdier peker mer i retning av å være mer opptatt av resultater, effektivitet, prestasjoner og gjøre ting på egen hånd (Drake, 1995: 61).

Jobb hjem konflikt:

Endring av verdier:

Kobling mellom struktur og atferd:
atferden. Dette skyldes at de strukturelle forholdene sjelden angir nøyaktig hvilke atferd som skal utøves. Det betyr at de fleste har et handlingsrom. Strukturen gir dermed frihet. På den annen side gjorde teoridelen oss klar over at formelle regler bevisst kan unnlates å følges og underordnede kan fatte beslutninger på egen hånd.

Stort kontrollspenn:

Avklart handlingsrom:

Godt arbeidsmiljø:
Enkelte av respondentene var opptatt av å ha et godt arbeidsmiljø med kollegaer som er fortrolige med hverandre og vil hverandre godt. Godt arbeidsmiljø er etter mitt syn mange ting. Mange av de emnene som har vært omtalt, har med god arbeidsmiljø å gjøre. Jeg har imidlertid ikke noe eget kapittel i teoridelen om emnet, men mener at oppgaven i stor grad dreier seg om nettopp arbeidsmiljøet i Statens vegvesen, og hvordan dette i større grad kan bli mer attraktivt for kvinnelige ledere.
5.2 En frihetskultur som gjør det vanskelig å være kvinnelig leder


Busch & Vanebo (2003) hevder at årsakene til at det er løse koblinger mellom struktur og atferd ligger i to dimensjoner. Den ene var at strukturelle forhold ikke tydelig nok anga hvilke atferd som skal utøves. Det er heller sjelden at de strukturelle forholdene angir nøyaktig hvilke atferd som skal utøves. Medarbeiderne får dermed noe usynlige rammer å forhold seg til. Nå ga respondentene også uttrykk for at strukturen var utydelig. Vi må derfor anta at noe av årsaken til at medarbeidere og ledere tar seg friheter utover deres myndighet ligger i strukturen. Mer bestemt kan det ha å gjøre med oppgavefordeling, formaliseringssgraden av oppgaver, tydeligheten av grupperinger, størrelsen på grupperingene, ansvarsfordeling
mellom enheter og deres respektive ledere m.m. Av erfaring med organisasjonen kjenner jeg
til at formaliseringsgraden er blitt høyet den senere tid ved at en nå har tatt i bruk
prosesstyring. Dessuten er det laget et grunnlagsdokument for Statens vegvesen og her finner
en også medarbeider- og lederforventninger. Dette burde ha forbedret klarheten i
organisasjonsstrukturelle forhold.

Busch & Vanebo (2003) hevder at en annen årsak til at grensene som er satt i
organisasjonsstrukturen ikke blir fulgt er at de bevisst blir brutt. Disse to forklarer slike brudd
med blant annet interessekonflikter og formelle strukturer som hindrer effektiv drift. Med
interessekonflikter så tenker disse på at medarbeidere velger å bryte formelle regler grunnet
interessekonflikter. Medarbeiderne etablerer uformelle strukturer for å beskytte seg mot krav
satt av ledelsen. I dette ligger at en foretar sterkere prioriteringer av egne interesser. Det kan
også dreie seg om medarbeidere som har andre prioriteringer enn ledelsen i forhold til andre
interessegrupper. I dette ligger at reglene tøyes til fordøl for viktige brukere og da gjerne i
forhold til egne eller enhetens interesser. Et par av respondentene snakket også om at
medarbeiderne deres i stor grad jobbet for andre oppdragsgivere internt og eksternt.
Muligheten for at det oppstår interessekonflikter i forhold til hvem en ønsker å prioritere og
tilfredsstille virker åpenbar.

Når derimot den formelle strukturen oppleves som en hindring for å utføre tjenester på en
effektiv måte, kan medarbeiderne endre praksis for å tilpasse seg situasjonen, uten at de
formelle reglene endres (Busch & Vanebo, 2003: 183). Det kan også være snakk om
medarbeidere som tar snarveier for å få ting gjort. Som vi har vært inne på, så har mange
medarbeidere en travel hverdag hvor en må prioritere blant oppdragene. En av respondentene
snakket også om dette, så dette kan være en aktuell årsak til at medarbeidere gjør valg utover
tildelt myndighet.

Fagkompetanse kan også være en medvirkende årsak til at enkelte gjør ting på sin måte. Den
som besitter viktig og avgjørende fagkompetanse blir en viktig interessent for Statens
vegvesen og kan til dels tillate seg å gå på siden av retningslinjer. Vedkommende regner seg
som betydningsfull og uerstattelig for organisasjonen. Dette er ofte også tilfelle da
organisasjonen har medarbeidere som besitter viktig og spesiell kompetanse som
organisasjonen er avhengig av. Det er med andre ord mangelen på ressurser som fordeler
makten (Bolman og Deal 2007: 214). En av respondentene snakket også om dette og det virker sannsynlig at dette spiller inn i forhold til frihetskulturen.


I forhold til disse medarbeidere som nå opplever at lederen ikke er så nær lenger, som opplever at denne har fått personalansvar for flere og som ikke lenger skal ha det faglige ansvaret, så oppleves kanskje arbeidsdagen som frustrerende og tung. Toppledelsen har i tråd med et rasjonalistisk perspektiv sendt ut sine forfektede verdier som skal gjelde alle.
medarbeidere i Statens vegvesen. Her går det blant annet frem at en skal: *Ta ansvar og vise tillit*. Disse forfekte verdier har antakeligvis ikke fått utvikle seg til bruksverdier blant alle medarbeidere i organisasjonen, og forutsetningene for at en skal ta ansvar er kanskje ikke til stede. Ledere bør vurdere i hvor stor grad disse medarbeiderne har fått den nødvendige opplæring i å jobbe i en mer flat organisasjonsstruktur.

### 5.3 Samhandlende ledergrupper hvor en får støtte og inspirasjon


respondentene fra undersøkelsen interessert i å utøve ledelse som fag. Dette bør organisasjonen merke seg om den har som intensjon å tiltrekke seg og beholde kvinnelige ledere.


5.4 Kulturforskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere
vil ta lederrollen på alvor er ikke i konflikt med en slik måte å tenke på. Når såpass mange av respondentene snakker om disse mennene som er overfladiske og lite interessert i å diskutere ting, så bør vi lytte til disse signaler. De uttrykker tydeligvis bekymring for en kulturforskjell mellom menn og kvinner i etaten. Her må en allikevel være litt forsiktig med å trekke slutninger om at de kvinnelige og mannlige lederne er så vesentlig forskjellige. Frogg & Kallerud (1999: 65) hevder på sin side at flere undersøkelser finner små og svake kjønnsforskjeller i forhold til lederegenskaper og lederstil. Tar vi hensyn til alder blant ledere i Statens vegvesen så får vi en ny uavhengig variabel inn. 06.06.08 hadde Statens vegvesen 45 kvinnelige ledere og 51 mannlige ledere under 45 år. Samtidig hadde organisasjonen 34 kvinnelige ledere og 191 mannlige ledere over 45 år. Dessuten hadde organisasjonen 3 kvinnelige ledere og 50 mannlige ledere over 60 år. Dette forsterker, slik jeg ser det, påstanden om at verdiene til de mannlige lederne, som også var ledere i gammel organisasjon, har påvirkning for deres lederstil i ny organisasjon.

5.5 Strukturelle og kulturelle forhold som bidrar til en fleksibel arbeidsdag


På den annen side var det respondenter som uttrykte irritasjon over de lederne som jobbet sent og tidlig og som nytet kveldene til å sende ut E post. Dessuten de lederne som blindt overså medarbeidere som jobbet langt utover vanlig arbeidstid. Det er forståelig at mange, og da kanskje spesielt ledere har behov for å jobbe ut over vanlig arbeidstid. AFFs lederundersøkelse fra 1999 viste at kvinnelige ledere i Norge arbeider i gjennomsnitt 44 timer per uke (inklusive det arbeidet de utfører hjemme) (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001). Det betyr at de jobber 6.5 timer mer enn det som er ordinær arbeidstid i Statens vegvesen. Mennene i undersøkelsen jobber ytterligere 4 timer mer per uke. Med tanke på de store kontrollspennene som mange ledere i Statens vegvesen har må vi må regne med at lederne her jobber minst like mye. Når situasjonen er slik at en må jobbe utover vanlig arbeidstid, bør en tenke over hvilke signaler en ønsker å sende ut til sine kolleger og underordnede. E post og telefonopprpringninger på kveldstid er en form for kulturutttrykk (arbefakter) som er med på å forme kulturen. En av respondentene fortalte at når hun hadde behov for å arbeide på kveldstid, nytet hun en egen mulighet på sin pc. Denne sørget for at meldingene hennes ikke ble sendt ut før neste morgen kl.08.00. Organisasjonen og da i særdeleshet lederne her bør tenke over om det er flere slike enkle grep som kan gjøres, for å skape tydelige kulturutttrykk for en kultur som vektlegger hensynet til et liv utenom jobben.

Flere av respondentene påpekte størrelsen på kontrollspennet og den betydning dette har for arbeidssituasjonen. De var bekymret for å ikke å klare å følge opp alle sine medarbeidere i tilstrekkelig grad og de mente at kontrollspennet ga mer arbeidspress og dermed mindre mulighet til å avspasere når dette var ønskelig. Med lederspen på 20 medarbeidere og flere må en forstå denne argumentasjonen. Situasjonen blir nok ikke tilfredsstillende ved å endre

6 Hvilke tiltak bør settes i verk i organisasjonen for å nå målet?

Denne oppgaven hadde som formål å finne ut hva som kan gjøre Statens vegvesen mer attraktiv som arbeidsplass for kvinnelige ledere. Oppgavens problemstilling var:

1. *Er en målsetting om en andel på 40 % kvinner innen ledelse i Statens vegvesen realistisk på kort og mellomlang sikt? Hvis ikke: Hvilken kvinneandel vil det være realistisk å sikte mot å realisere?*

2. *Hvilke tiltak bør settes i verk i organisasjonen for å nå målet?*

For å komme frem til et svar på denne problemstillingen valgte jeg å fokusere på strukturelle og kulturelle forhold. Jeg satte derfor opp følgende del-problemstillinger:
c. Hvilke strukturelle og kulturelle forhold må anses som relevante for at kvinner skal la seg tiltrekk til lederstillinger i Statens vegvesen.

d. Hvordan arter dette seg for Statens vegvesen.

Jeg vil nå konkludere og komme med anbefalinger til tiltak som kan føre til at andelen kvinner i lederstillinger i Statens vegvesen kan øke. Organisasjonen har satt seg som mål å få en kvinneandel på 40 %. Jeg vil si noe om hvor realistisk det er å nå en slik målsetting på kort og mellomlang sikt og da med bakgrunn i resultater og drøftinger fra denne oppgaven. Når jeg kommer med disse anbefalinger så vil det også bli tatt hensyn til kontekst og omgivelser.

### 6.1 Strukturelle forhold


Statens vegvesen sin organisasjonsstruktur innebærer store enheter. Det betyr at flere ledere har mange medarbeidere de har personalansvar for, og da ofte langt flere enn 12 til 15 som en del forfattere anbefaler. Kvinner generelt ønsker å ta jobben alvorlig og de er opptatt av å ivareta omsorg og ansvar for sine medarbeidere. Medarbeiderne selv er samtidig opptatt av nærvær

Funnene og teoridelen viste at det er svært viktig for kvinnelige ledere å ha muligheten til en fleksibel arbeidsdag hvor en kan ta ansvar for hus, hjem og barn. Det viser seg at Statens vegvesen har strukturelle ordninger som gjør det mulig å ta hensyn til både jobb og fritid. Dette kjenner medarbeiderne til, men det gjør nok ikke alle de som er potensielle søker til etaten. Stillings annonser og andre kunngjøringer bør inneholde informasjon om de fordeler og ordningene Statens vegvesen har til disposisjon for kvinnelige ledere.


6.2 Kulturelle forhold

En organisasjonsstruktur som støttes opp av en god organisasjonsstruktur er det ideelle. Situasjonen er ikke helt slik for Statens vegvesen sin del. Det kan se ut som om organisasjonen har et kulturinnhold (grunnleggende antagelser) som ikke er helt ønskelig og som kvinnelige ledere ikke sette pris på. Organisasjonens kulturinnhold er imidlertid
vansekelig å få helt tak i, men med utgangspunkt i flere kulturtrykk (artefakter) som respondentene har snakket om, burde oppgaven gi belegg for en slik påstand. Dette gjør seg utslag i forskjellige forhold som nå vil bli gjennomgått.

Den viktigste anbefalingen i forhold til kultur blir å bedre forutsetningene for god ledelse og samhandlende ledergrupper. Dette er det andre forholdet samtlige respondentere dro frem som en meget viktig forutsetning for å trives som kvinnelige ledere. Samtidig har også andre undersøkelser kommet frem til noenlunde samme erkjennelse. Kjernen i forbedringen ligger i å endre deler av organisasjonskulturen.


I Statens vegvesen har det blitt utviklet en mindre ønskelig kultur ved at medarbeidere og ledere tar seg friheter utover tildelt myndighet. Dette er noe som har vokst frem over lang tid

**6.3 Er en målsetting på 40 % kvinner innen ledelse i Statens vegvesen realistisk?**

Andelen kvinner innen ledelse i Statens vegvesen var per 1. januar i år 25.6 %. Dette er en økning på 2 % siden 2003. For å oppnå en høyere økning de neste årene blir toppledelsen anbefalt å ta standpunkt til fremtidens organisasjonsstruktur. Den blir videre anbefalt å formidle den vedtatte struktur tydelig, og dette kan skje i forbindelse med forvaltningsreformens realisering i 2010. Videre blir toppledelsen anbefalt å kreve obligatorisk ledelsesutvikling av alle ledere i organisasjonen. Slike tiltak vil ta tid før de gir effekter. Dersom vi definerer 2010 som kort sikt, så vil jeg med utgangspunkt i foreslåtte tiltak si at effektene i liten grad vil ha gitt effekt. Ser vi derimot frem mot 2015 og definerer det som mellomlang sikt, så burde tiltakene ha gitt effekt. Det snakkes da om en økning på hele 14,4 %, noe som må regnes som ambisiøst. For det første så dreier dette seg føreløpig kun om tiltak i sammenheng med organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Nå gir imidlertid litteraturen på området inntrykk av at dette er vesentlige forhold med tanke på å tiltrekke og beholde kvinnelige ledere. For det andre har ikke kvinner vist like stor interesse for lederstillinger som menn og det har sine forklaringer. Et forhold er at kvinner generelt ønsker å ta et mer helhetlig ansvar for livet og de tillater ikke å gi jobben for mye plass. Med
en situasjon hvor det muligens ikke eksisterer nok interesserte kvinner til å gå inn i lederstillinger og hvor organisasjonen ikke i tilstrekkelig grad klarer å innfri forventningene, blir det kanskje urealistisk, selv på mellomlang sikt å forvente seg en kvinneandel innen ledelse på 40 %.

Hvilke prosentandel som kan ansees som realistisk blir vanskelig å predikere. Staten totalt klarte å oppnå en kvinneandel innen ledelse per 01.10.06 på 37 %. Dette var en økning på 1 % fra året før. I disse tallene er også personer med ledertittel uten reelle lederfunksjoner tatt inn (Statstilsette i tal 2007: 5). Dette blir noe feil i forhold til Statens vegvesen som kun regner kvinner med reelt lederansvar. Det må bety at andelen ville ha blitt noe lavere for staten totalt, om en ikke tok med kvinner uten reelle lederfunksjoner.

Hvis en tenker seg at tiltakene er materialisert innen 2010 og disse da får virke i 5 år. I tillegg må en regne med at kvinneandelen innen lederstillinger generelt i yrkeslivet øker i løpet av 6 ½ år. Med bakgrunn i dette vil jeg si at målsettingen er ambisjons, men mulig. Imidlertid avhenger alt av om noen i Statens vegvesen går inn for og bidrar til å realisere tiltakene som er anbefalt eller deler av disse.

**Avslutningsvis oppsummeres de anbefalte tiltak:**

- Toppledelsen bør gå ut og si noe generelt om hvordan organisasjonsstrukturen skal forstås.

- Toppledelsen bør vurdere størrelsen på organisasjonens enheter for å ta standpunkt til en eventuell oppdeling av disse. Dette innebærer oppretting av nye lederstillinger. Et alternativ kan være å legge inn et nytt ledernivå i organisasjonsstrukturen.

- Toppledelsen bør kreve en form for obligatorisk lederutvikling for samtlige ledere. Det bør være fokus på verdier, organisasjonskultur og lederskap.

- Som en del av ledelsesutviklingen må ledere få utvikle en bevissthet i forhold til sin rolle som rollefigurer. De bør blant annet vurdere sine egne verdier og samtidig lære å
uttrykke begeistring for medarbeidere som tar hensyn til andre sider ved livet enn jobben.

- Ledelsesutviklingen bør også fokusere på de overordnede og de kulturutttrykk disse sender ut når disse ensidig har fag og oppgavefokus, og i mindre grad legger vekt på støtte og utvikling av sine egne underordnede.

- Frihetskulturen bør endres og det er lederne som må ta ansvaret for endringsprosessen. Det anbefales å få hjelp av interne eller eksterne organisasjonsutviklingskonsulenter.

- Stillingsannonser og andre kunngjøringer bør inneholde informasjon om de strukturer og ordninger Statens vegvesen har til disposisjon for kvinnelige ledere
Referanser

Litteratur


Forskningsrapport:

Intern rapport:
Internettadresser

Statsansatte i tal. 2007. Fornyings og administrasjonsdepartementet.
Vedlegg 1. Forundersøkelse

Målsetting:
- Å få bedre kjennskap til hva som tiltrekker eller skyver kvinner ut av lederstillinger i Statens vegvesen.
- Å få et bedre grunnlag til å snevre inn oppgaven

De to innledende spørsmålene er ment å være åpne, mens de øvrige er ment som hjelpes-/utfyllende spørsmål.

Siste spørsmål blir brukt for å samle inn ideer til forhold jeg ikke har tenkt på.

Åpne spørsmål:
- Hva er positivt med å være leder i Statens vegvesen?
- Hva er negativt med å være leder i Statens vegvesen?

Kultur:
- Hvordan oppleves det å være kvinne og leder i Statens vegvesen?
- Har vi en kultur som inkluderer kvinnelige ledere?

Arbeidsmengde:
- I hvilke grad klarer du å kombinere jobben med fritida?
- Reiseaktivitet?
- Fjernledelse?

Arbeidsmiljø:
- Hvordan opplever du hverdagen som leder i din enhet?
- I hvilke grad oppleves jobben som en belastning?

Utfordringer:
- I hvilke grad opplever du jobben som utfordrende?
- Fylles hverdagen av de riktige tingene?

Ledelse:
• Hvordan opplever du din egen ledergruppe?

• I hvilke grad klarer du selv eller dine overordnet å motivere deg?

Avsluttende:
• Hva oppleves som mest positivt?

• Hva oppleves som mest negativt?

Råd fra informant:
• Hva mener du konkret kunne vært gjort for å gjøre Statens vegvesen mer attraktiv som arbeidsplass for kvinnelige ledere?
Vedlegg 2. Intervjuguide

Nevn tre forhold som er vesentlige for deg for å trives som leder i Statens vegvesen.

Det heter seg at vi har en flat organisasjonsstruktur. Hvordan oppleves denne på deg som leder?

I hvilke grad har organisasjonen en kultur som støtter opp under organisasjonsstrukturen?

I hvilke grad er du deltaker av en ledergruppe som virker støttende og motiverende på deg og hvor viktig er slike samhandlende strukturer for deg?

Hvordan opplever du organisasjonens kultur i forhold til det å være kvinne? Føler du for eksempel at du jobber på mens premisser?

I hvilke grad mener du organisasjonen har ordninger og strukturer som gjør det mulig å ta hensyn til familie og fritid og hvilke betydning har dette for deg?

I hvilke grad mener du det er kultur for at kvinnelige ledere kan benytte seg av disse ordningene?
Vedlegg 3. Ferdig utfylt intervjuguide

Nevn tre forhold som er vesentlige for deg for å trives som leder i Statens vegvesen.

- Ønsker meg medarbeidere som tar ansvar og som trives.
- Medarbeidere og overordnet må ha tillit til meg.
- Må ha muligheten til å utvikle meg som leder.

Det heter seg at vi har en flat organisasjonsstruktur. Hvordan oppleves denne på deg som leder?
Viktig for meg med flat struktur, for å utvikle ansvarsbeviste, selvstendige fagfolk.
Strukturen kan av og til bli noe flytende fordi vi mangler noen rammer.
Medarbeiderne har frihet og gjør stort sett det de skal uten å bli passet på. Enkelte er noe egenrådige og tar seg friheter. Det er irriterende og lager unødige problemer.

I hvilke grad har organisasjonen en kultur som støtter opp under organisasjonsstrukturen?
Når alle får ansvar fraskriver noen seg ansvaret.
Noen ledere, spesielt menn, sliter med å gi fra seg kontroll. Vil ha kontrollen selv. Lederen min gjør at det ikke blir noen flat struktur.
Menn mindre fokus på ledelsesutvikling. På kurs i teamutvikling og lignende er det de samme som møter og det som regel kvinner.
Selv om strukturen til dels er på plass, så gjør enkelte som det passer dem selv. Slitsomt å måtte følge opp folk. Hvorfør kan de ikke gjøre ting med en gang. Har de det travelt og gjør prioriteringer som er utenom avtaler, burde ha tatt det opp med meg først.

De burde ha altså gitt beskjed om at de ikke klarer å utføre oppgaven innen fristen og hvorfor. Nye medarbeidere er flinkere å følge strukturer og ordre. Eldre har i seg en slags frihetskultur.
Vi burde hatt sanksjonsmuligheter
Dyktige, fagfolk med lang erfaring har veldig stor makt i vår etat. Disse kan være lite endringsvillige og gjør ei stor grad som de vil, fordi de vet at de innad i etaten har høg status. Etaten er avhengig av deres kompetanse og ønsker ikke å miste dem.

I hvilke grad er du deltaker av en ledergruppe som virker støttende og motiverende på deg og hvor viktig er slike samhandlende strukturer for deg?

Medlem i ledergruppe. Denne har fokus på fremdrift, ivaretakelse av oppdragsgivere og informasjon fra RLM. Alltid stringent agenda på forhånd. Overordnet, som er en godt voksen herre og gruppa er lite opptatt av utviklingsarbeid. Får ingen motivasjon fra gruppen som er mindre opptatt av ledelsesutfordringer og strategi. Det er fag og informasjon som er fokus.

Det er kjempeviktig for meg å ha et nettverk å forholde meg til hvor jeg får støtte, inspirasjon og motivering. Slik er det ikke og mange, spesielt kvinnelige ledere i avdelingen har sluttet.

*Vi har det kontinuerlig travelt og er bare opptatt av å være effektive.*


Har andre nettverk jeg kan ta meg inn igjen og få støtte. Eksempelvis organisasjonsutviklingsteamet. Savner tilhørigheit til et godt nettverk som kan inspirere og motivere meg. Ønsker tilgang til mentor, veileder eller coach.

Hvordan opplever du organisasjonens kultur i forhold til det å være kvinne? Føler du for eksempel at du jobber på menns premisser?

Ingen diskriminering. Tatt på linje med menn. Aldri hatt noen opplevelse av at jeg er overhørt grunnet at jeg er kvinne. Ekkle følelse av at kjønnet hadde noe med at jeg fikk denne stilingen.

I hvilke grad mener du organisasjonen har ordninger og strukturer som gjør det mulig å ta hensyn til familie og fritid og hvilke betydning har dette for deg?

Har strukturer og ordninger som gjør det mulig å ta hensyn til fritiden. Det er ofte travelt.
I hvilke grad mener du det er kultur for at kvinnelige ledere kan benytte seg av disse ordningene?