



Statens vegvesen som attraktiv arbeidsplass for kvinnelige ledere

Masteroppgave endringsledelse

Av: Jan Tofte

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Stavanger

Stavanger, juni 2008

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

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

Innledning

Innledning	3
Sammendrag	5
Forord	6
1 Innledning	7
1.1 Omgivelser og bakgrunn	8
1.2 Forundersøkelsen	10
1.3 Type problemstilling	11
1.4 Oppgavens problemstilling	14
2 Det teoretisk rammeverket	15
2.1 Introduksjon	15
2.2 Hva er struktur?.....	15
2.3 Struktur og atferd	18
2.4 Hva er kultur?.....	18
2.4.1 Kulturbegrepets bredde	19
2.4.2 Grunnleggende antagelser	20
2.5 Organisasjonskultur.....	22
2.5.1 Hva er organisasjoner?	22
2.5.2 Hva er organisasjonskultur?	22
2.5.3 Definisjoner	23
2.5.4 Kulturens nivåer	24
2.5.5 Artefakter	25
2.5.6 Kulturens innhold	26
2.5.7 Verdier.....	27
2.5.8 Normer	27
2.5.9 Endring av organisasjonskultur	28
2.6 Kvinner og ledelse.....	29
2.6.1 Hva er ledelse?	29
2.6.2 Det samfunnsskapte kjønnsrollemønsteret.....	30
2.6.3 Kvinner og menn som ledere	31
2.6.4 Kvinnelige ledere og bakgrunn	31
2.6.5 Kjønn og kultur	32
2.6.6 Hva kvinner vil.....	34
2.6.8 Strukturelle forhold	36
2.7 Oppsummering	37
3 Design og beskrivelse av metode	39
3.1 Metode med betraktninger	42
3.2 Valg av respondenter og tilgang til forskningsfeltet	44
3.3 Metode for innsamling av data	45
3.4 Validitet.....	46
3.5 Dataanalyse	49
4 Resultater	51
4.1 Vesentlige forhold for å trives som leder	51
4.2 Hvordan oppleves etatens flate organisasjonsstruktur?	52
4.3 Hva er årsaken til den uklare organisasjonsstrukturen?	53
4.4 I hvilke grad er det etablert gode samhandlende ledergrupper?.....	55
4.5 Hvordan oppleves organisasjonens kultur i forhold til det å være kvinne?	56
4.6 Organisasjonsstruktur som gjør det mulig å ta hensyn til familie og fritid.....	57
4.7 Kultur for å nytte ordninger som gjør det mulig å ta hensyn til fritiden	57
4.8 Sammenfatning av dataanalyse	59

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 følte 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

Utgangspunktet for denne oppgaven er endring av organisasjoner. Mer spesifikt ønsker jeg å vurdere nødvendigheten, mulighetene og virkningene av å endre strukturelle og kulturelle forhold som har betydning for kvinner som ledere. Jeg opplever at lederstillingene i mitt nærområde i for stor grad er besatt av menn og tror dette er negativt for offentlige og private virksomheter. Mangfold i forhold til egenskaper, kompetanse og kjønn må være viktige konkurransefremmende faktorer for en virksomhet. I en internasjonal undersøkelse, gjennomført av svenske SIFO Management Group og det norske Feedback Research blant 1000 norske arbeidstakere, viste det seg at kvinner oppfattes å være mer effektive som ledere. De oppnår bedre resultater enn menn og de er mer besluttsomme, idérike og oppmuntrende. De ble også oppfattet som flinkere til å organisere arbeidet (Strand, 2001: 329). Uavhengig av denne undersøkelsen er det intet som tyder på at kvinner står tilbake i forhold til menn i forhold til utøvelse av ledelse. Næringslivet har derfor gode grunner til å anstrenge seg for å øke kvinneandelen innen ledelse. Flere tiltak er for øvrig gjennomført, og det er satt opp ambisiøse målsettinger, men så langt har en ikke helt lyktes i å få en respektabel andel kvinner i lederstillinger, verken i privat eller offentlig sektor. Det vil derfor være spennende å se litt nærmere på hvilke forhold som trekker kvinner til lederstillinger og hvilke forhold som avstøter kvinner fra slike stillinger. Tidligere undersøkelser innen området har vist at årsakssammenhengene er komplekse. Jeg mener at en del av svarene kan være å finne innen det strukturelle og kulturelle området. Struktur skaper orden og forutsigbarhet. Kultur styrer våre valg i hverdagen og det gjelder også valg av yrke og stilling. Skulle det vise seg at disse to faktorene spiller en vesentlig rolle i forhold til å gjøre Statens vegvesen mer attraktiv for kvinnelige ledere, så blir det neste å finne tiltak for å gjennomføre strukturelle og kulturelle endringer.

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 rekruttere og beholde kvinner i slike stillinger. De strukturelle forholdene jeg forventer vil kunne ha betydning for kvinner i lederstillinger er for eksempel arbeidstid, bestemmelser og krav om reisetid for ledere, ledernivåer, ledergruppestrukturer, lederspenning, 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 rekruttere 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 produksjonsenhetene 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 samfunnsoppgaver. For å sikre seg denne kompetansen er det viktig å rekruttere 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 %.

Ansvar for å ivareta likestillingsperspektivet i Statens vegvesen ligger i linjeansvaret. For å bistå ledelsen har organisasjonen hatt likestillingsutvalg i hver av landets 5 regioner samt i Vegdirektoratet. Vegdirektøren uttalte den gang at etatens konkurransevne ville bli svekket om den ikke klarte å knytte til seg nok kvinnelig kompetanse. Nå ble imidlertid likestillingsutvalget lagt ned i 2007. Delvis som en erstatning for dette, er det opprettet et hovedarbeidsmiljøutvalg. Utvalget skal ivareta likestillingsloven og arbeidsmiljøloven om likebehandling og ikke diskriminering. Ellers så blir kvinneandelen ivaretatt gjennom rekrutteringsprosessene. I alle utlysningstekster oppfordrer en kvinner spesielt til å søke. Dersom kvalifiserte kvinner ikke blir intervjuet så må dette oppgis i innstillingen. I samme dokument blir også kjønns sammensetningen oppgitt slik at det interne tilsetningsrådet blir kjent med forholdene. Videre kreves det rapportering til personalseksjonen i Vegdirektoratet dersom måltallene for kjønns sammensetning ikke er nådd.

Disse virkemidlene dekker rekruttering, men Statens vegvesen har også et problem med at flere ledere slutter i sine stillinger. I 2006 gjennomførte Statens vegvesen en studie blant ledere i etaten, som viste at en stor andel av lederne ikke så seg selv som ledere om 5 år. Undersøkelsen viste også markante kjønnsforskjeller. I aldersgruppen 31 – 40 år hevdet 44 % av kvinnene og 25 % av mennene at de ikke så seg selv som ledere om fem år. Tilsvarende hevdet 32 % av kvinnene og 18 % av mennene i aldersgruppen 41 – 50 år det samme (Heen & Bjørnholt, 2008: 4). Nå er ikke en slik tendens noe nytt, da det viser til en mer generell tendens, både i Norge og i utlandet (Drake, 2008). Dette viser at Statens vegvesen sitt problem i like stor grad dreier seg om å beholde kvinnelige ledere.

Arbeidsforskningsinstituttet ved Heen & Bjørnholt, (2008) gjennomførte en intervjuundersøkelse i 2007 blant ledere som har sluttet i Statens vegvesen. Utvalget i undersøkelsen besto av 5 kvinner og 7 menn. Disse ble intervjuet på telefon. Forskerne hadde ikke spesielt fokus rettet mot kvinner, men ledere generelt. Resultatene av intervjuene viste sammensatte årsaker til at lederne hadde sluttet og da både interne og eksterne forhold. Av de

organisasjonsinterne forholdene var stor arbeidsmengde, fjernledelse, uinteressante oppgaver og forhold til egen leder av de mest fremtredende i denne undersøkelsen. Undersøkelsen konkluderte med at det var spesielt to ting som tynget mye for å beholde ledere var: *Å begrense arbeidsmengden og reisevirksomheten for ledere. Å utvikle ledelse på høyere nivåer slik at et helhetsperspektiv i større grad ivaretas og entusiasme utvikles og beholdes* (Heen & Bjørnholt, 2008: 19). Med helhetsperspektiv menes hvordan ledelse utøves og struktureres. Et av de strukturelle trekkene som ble gjort i forbindelse med omorganiseringen av Statens vegvesen var å innføre ledergrupper på alle nivåer for å skape en ledelse som i større grad ivaretok helheten; etatsledermøter for Statens vegvesen som helhet, regionledermøter for regionene og avdelingsmøter for avdelingene og de enkelte distriktskontor. Gruppene skulle fungere som fora for helhetstenkning, hvor en diskuterte overordnede spørsmål, stilte hverandre kritiske spørsmål, diskuterte kultur og jobbet med lederutfordringer. I stedet hevdet respondentene at møtene er blitt for fagorienterte med liten fokus på ledelse. En slik lederutøving ønsket ikke respondentene fra denne undersøkelsen.

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 raushet 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 døgnetts 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.

Med ett unntak uttrykte alle respondentene at de var misfornøyd med den formen som ledermøtene de deltok i hadde tatt. Kvinnene ønsket mer fokus på kollektiv ledelse. Enhetenes etablerte ledermøter bar derimot preg av mye informasjon, saksbehandling og detaljspørsmål. Enkelte av kvinnene følte også et savn i forhold til noen som kunne bakke dem opp. I en travel hverdag med mange krevende utfordringer følte enkelte at det var flere forhold som trakk nedover enn som løftet dem opp. Derfor kunne de tenke seg samhandlende strukturer hvor de kunne hjelpe og motivere hverandre. Ledermøtene kunne være slike arenaer. Enkelte mente at mye av årsaken til at ledermøtene bar preg av lite samhandling og mye fagfokus skyldes godt voksne ledere som fremfor alt var fagpersoner og som ikke hadde noen erfaring eller kompetanse innen ledelse.

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

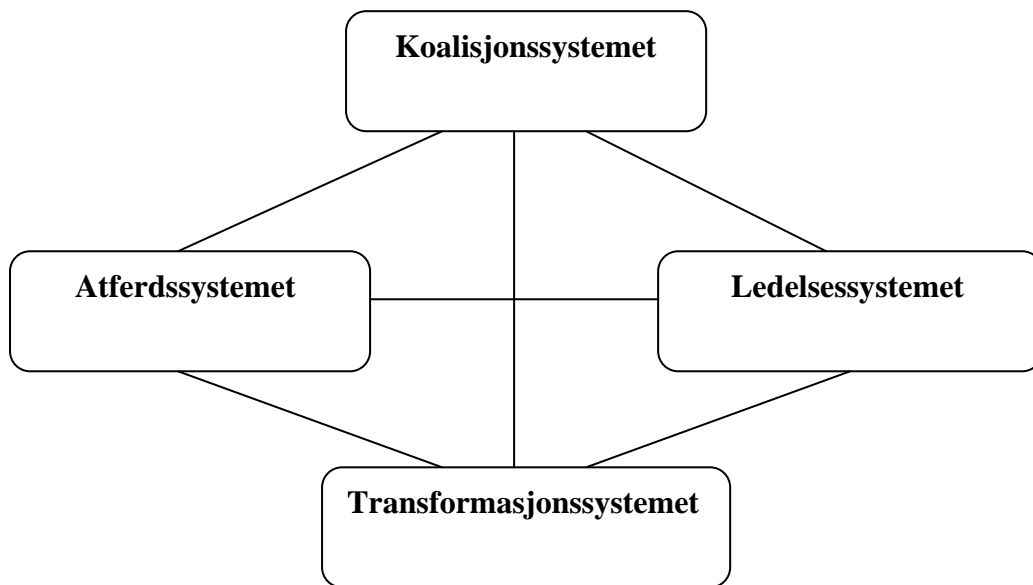
Situasjonen i dag er at Statens vegvesen på tross av forskjellige tiltak ikke har klart å gjennomføre noen endring i forhold til andel kvinner innen ledelse. Organisasjonen står til ansvar ovenfor et statlig mål for offentlig sektor, som tilsier 40 % kvinneandel innen ledelse. Organisasjonen har gjennomført 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..

Grunnen til at ledelsen i organisasjonen har valgt å bruke ressurser på å øke kvinneandelen, må antas å skyldes minst to årsaker. For det første ønsker organisasjonen å beholde sin legitimitet. En organisasjon bør tilpasse seg gjeldene normer og forestillinger for å oppnå legitimitet. *”Legitimitet er en generalisert antagelse om at spesielle handlinger er ønskelige og akseptable innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner”* (Busch & Vanebo, 2003: 92). Forventningene i dag er at virksomheter utøver en likestillingspolitikk hvor begge kjønn er representert i forskjellige stillinger. Når Statens vegvesen ikke følger vedtatte normer blir dette reagert på fra de institusjonelle omgivelsene. *”De institusjonelle omgivelsene er karakterisert av at de setter krav og forventninger som organisasjoner må tilpasse seg for å oppnå støtte og legitimitet”* (Busch & Vanebo, 2003: 88).

For det andre ser det for meg ut som om organisasjonen har et potensielt problem, ved at en ikke har den nødvendige bredde, variasjon og kompetanse innen ledelse, til å møte kommende organisatoriske utfordringer i tiden som kommer. Duckert (2007) sier at mangfold i ledelse sikrer tilgang på ideer og tilnæringsmåter. Homogene ledergrupper derimot, vil snevre inn ledelsens handlingsmønster. Ottesen (1993) bruker begrepene positive og negative problemer. *Et negativt problem er noget ubehagelig. Et positivt problem er en uudnyttet mulighet* (Ottesen, 2007: 48). Statens vegvesen sitt problem kan defineres som positivt. Det innebærer at virksomheten i dag tilsynelatende ikke opplever problemet som ubehagelig. Derimot kan mangelen på kvinner innen ledelse, som uutnyttet ressurs, på sikt føre til at en ikke klarer å imøtekomme fremtidige utfordringer. Omgivelsene kan også reagere sterkere på den svake kvinnerepresentasjonen enn det som er tilfelle i dag.

Med et mer overordnet syn vil jeg si at problemet har betydning for Statens vegvesen sitt videre eksistensgrunnlag. Dermed kan det betegnes som et strategisk problem (Ottesen, 1993: 48). Et avgjørende eksistensgrunnlag er å sikre seg de nødvendige interessentene som trengs for å drive en organisasjon (Busch & Vanebo, 2003: 24). Med dette utgangspunkt vil jeg befestet at dette må oppfattes som et potensielt problem (Ottesen, 1993: 48). Når jeg nå gir uttrykk for at det er jeg som opplever problemet, så skyldes det at det er min subjektive oppfatning. En problemidentifikasjon innebærer alltid at vi identifiserer og prioriterer et problem på vegne av noen i organisasjonen. Slike kan være jeg-nivå, personnivå, avdelingsnivå og virksomhetsnivå (Ottesen, 1993: 49). I dette tilfellet mener jeg problemet ligger på virksomhetsnivå.

Organisasjoner er slik jeg ser det åpne systemer. Med det mener jeg at en hver organisasjon er avhengig av omverdenen. Råstoffene til varene som selges må kjøpes inn eksternt og de ferdige varene eller tjenestene som leveres blir solgt ut på markedet. Medarbeiderne må rekrutteres fra arbeidsmarkedet. Aksjonærer og eiere må gjøres interessert i foretaket. Myndigheter og omgivelser stiller krav og forventninger til organisasjonen. Alle som har en form for samhandling med organisasjonen ønsker en gjennytelse for sin innsats av organisasjonen. De utgjør selve eksistensgrunnet for organisasjonen. Vi kaller dem heretter for interessentene. En måte å synliggjøre organisasjonen på er ved hjelp av Busch & Vanebo (2003) sin konseptuelle foretaksmodell. Se figur 1.



Figur 1. Den konseptuelle foretaksmodellen (Busch og Vanebo 2003: 24).

Det er i koalisjonssystemet vi finner koblingen mot omgivelsene. Her finner vi sammensettingen av organisasjonens interessenter. Transformasjonssystemet skal transformere bidrag fra interessentene til belønninger. Med andre ord produksjon av varer og tjenester. I atferdssystemet foregår den individuelle menneskelige atferden. Den er forsøkt kontrollert gjennom organisasjonsstrukturen. Ledelsessystemet skal sørge for etablering av kontrakter med interessentene og oppfyllelse av disse (Busch & Vanebo, 2003: 23 – 35). Delene i den konseptuelle foretaksmodellen står i et avhengighetsforhold til hverandre. Den svake kvinneandelen innen ledelse vil dermed kunne påvirke alle delene i modellen.

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 kvinners 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 del-problemstillinger:

- 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?

I en organisasjon skal mange mennesker med forskjellig bakgrunn, evne, interesse, holdinger og intensjoner samhandle på en rasjonell måte. Organisasjoner krever stabilitet og regularitet. På avstand virker ofte organisasjoner harmoniske og dynamiske, hvor alt går i takt. For å aktualisere slike ønskede tilstander trengs struktur. Hensikten med organisasjonsstruktur er å bidra til at organisasjonen utvikler en tilfredsstillende effektivitet. Jacobsen & Thorsvik (2002) hevder at organisasjonsstruktur har tre generelle effekter: a) stabilitet, b) begrensnig og c) koordinering. Den nye medarbeideren blir plassert inn i en stilling med faste oppgaver som skal løses på bestemte måter. De aller fleste som jobber i en organisasjon vet hva de kommer til å gjøre. Vanligvis er forutsigbarheten stor og dette skaper stabilitet med trygge forventninger. Organisasjonsstrukturen er samtidig begrensende ved at medarbeiderne har rammer å forholde seg til. Medarbeideren kan ikke drive med alle mulige oppgaver som denne selv måtte ønske. Når mange forskjellige mennesker skal jobbe sammen trengs struktur og da gjerne ved å benytte forskjellige former for koordinering. Samarbeid er et kjerneord i organisasjoner. Ved å bruke regler, rutiner, belønningssystemer og formelle strukturer forventer en at medarbeiderne opptrer samkjørt (Jacobsen & Thorsvik 2002: 70).

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)

Utforming av stillinger bestemmer hvilke oppgaver den enkelte medarbeider skal utføre og hvilke grad av handlingsrom som skal tillegges stillingen. Dersom handlingsrommet er nøye beskrevet gjennom beskrivelser, regler og prosedyrer snakker vi om en høy grad av formalisering og dermed liten frihet i utøvingen av jobben (Busch & Vanebo 2003: 147). Etter å ha tatt avgjørelse for hvordan stillingene skal designes, må en vurdere hvordan disse skal grupperes. Flere forhold spiller inn, men målsettingen må være at stillingene skal settes sammen på en hensiktsmessig måte. Med utgangspunkt i forskjellige grupperingsprinsipper vil det utvikles en organisasjonsform som tilpasser organisasjonens behov. Det kan for eksempel være en linje-, divisjon, matrise- eller teamorganisasjon.

Byråkratiet er den fundamentale organisasjonsformen og er i realiteten en linjeorganisasjon. Den inneholder grunnmønsteret for mange ulike varianter. Max Weber (1864-1920) utformet denne idealtypiske metoden. Byråkrati og byråkratisk har blitt et sterkt nedsettende uttrykk og mange er kritiske til formen. En ser for seg pirkete, tung saksbehandling og stive regler. Ordet *byråkrati* betyr kontorstyre (Bakka, Fivesdal & Nordhaug, 2004: 72). Organisasjonsformen har en klar horisontal arbeidsdeling og spesialisering hvor det er en utstrakt bruk av regler. Videre stilles det krav til skriftlig saksbehandling. Et klart hierarki eksisterer når det er klart definert hvem som er overordnet og underordnet innen ulike kompetanseområder. Ansettelse er på kontrakt etter faglige kvalifikasjoner. Stillinger er en karrieremulighet ved at man kan avansere fra lavere til høyere posisjoner i hierarkiet. Den enkelte lønnes med en fast gasje og har ikke noen eiendomsrett over organisasjonens ressurser (Jacobsen & Thorsvik 2002: 102). Mintzberg (2003) bruker benevnelsen maskinbyråkrati og sier at dette er den typiske organisasjonsform for store, veletablerte organisasjoner. Arbeidet er sterkt spesialisert og formalisert og benyttes i særdeleshet av offentlige virksomheter.

Hverdagen i organisasjoner består av en strøm av problemer og noen må gis myndighet til å løse problemene. Det er naturlig at det oppstår utfordringer når flere mennesker skal samhandle. Busch & Vanebo (2003) hevder at behovet for koordinering oppstår når medarbeiderne utfører ulike oppgaver og i det øyeblikket det innføres en spesialisering på individ- og gruppenivå. Det kan skilles mellom horisontal og vertikal koordinering. Horisontal koordinering betyr i realiteten koordinering. Det vil si at oppgavene utføres på samme nivå i organisasjonen. Vertikal koordinering er det samme som styring. Mintzberg (1983) hevder at koordinering er en krevende funksjon og da spesielt i komplekse organisasjoner (Busch & Vanebo 2003: 158). I en hierarkisk organisasjon som byråkratiet kreves det etablering av overordnede posisjoner, som gir medarbeiderne i disse stillingene myndighet til å gi ordre til medarbeidere i underordnede stillinger. En slik koordinering blir kalt direkte tilsyn (Jacobsen & Thorsvik, 2002: 79). En begrensning med direkte tilsyn som koordineringsmekanisme er knyttet til kontrollspenn. Altså hvor mange medarbeidere en leder skal føre tilsyn med. Begrepet kontrollspenn ble først lansert av den engelske generalen Ian Hamilton. Hans hovedregel var 3 – 6 underordnede og gruppens ansvar som viktigste variabel for gruppestørrelse (Urwick, 1956: 40). Formeningen rundt hva som er en fornuftig gruppestørrelse har nok endret seg siden den gang og jeg har inntrykk av at litteraturen i dag enes om en 12 til 15 personer. En intern undersøkelse fra Statens vegvesen fra 2005 viste at fra 50 til 80 % av de tilsette tilhørte grupper på 20 eller flere som delte samme leder. For å se på hva som er normalt i Norge kan det vises til en lederundersøkelse utført av Colbjørnsen, Drake & Haukadal, (2001) som viste at bare ca. 10 % av de mannlige lederne hadde mer enn 20 underordnede og ca. 19 % av de kvinnelige lederne hadde samme antall underordnede.

En alternativ måte å koordinere på er ved å standardisere arbeidsoppgaver. Det vil si at en innfører regler, rutiner og prosedyrer. Med andre ord organisasjonsstrukturer. Busch & Vanebo, (2003) omtaler en slik koordineringsform som standardisering av arbeidsoppgaver. Disse viser også til Weber sin idealmødel av en regelstyrt organisasjon og tenker da på byråkratiet. Formen skal etter Webers syn være det beste middel for å fremme administrativ effektivitet. I den grad medarbeiderne følger de spesifiserte standarder vil organisasjonen fremstå som velsmurt, forutsigbar og med begrenset behov for beslutninger. Imidlertid er det ikke like lett å standardisere alle oppgaver og det er ingen selvfølge at standardene blir fulgt.

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 pliktstro tilpasser seg den eksisterende organisasjonsstrukturen. Reelt sett er det ingen naturlig kobling mellom struktur og atferd. Altså at medarbeiderne automatisk med stor pliktstro tilpasser seg den eksisterende organisasjonsstrukturen. Vi mennesker er autonome og selvtenkende individer og det er flere forhold enn regelverk som styrer våre handlinger. Busch & Vanebo (2003) hevder at årsakene til at det er så løse koblinger mellom struktur og atferd skyldes to dimensjoner. Først at det er sjelden at de strukturelle forholdene nøyaktig angir hvilke atferd som skal utøves. Det betyr at medarbeiderne har et visst handlingsrom. Altså et område hvor de selv kan fatte beslutninger. Med andre ord så gir strukturen frihet. Det andre er at organisasjonsstrukturen bevisst brytes da medarbeiderne følger egne tanker og behov. Her spiller kulturen en viktig rolle. Derfor er mange virksomhetsledere opptatt av å innføre den rette kulturen. Jeg tenker da på utvikling av verdigrunnlag og normative standarder som kan styre medarbeidernes handlinger. Jacobssen & Thorsvik (2002) hevder at normer på samme måte som skriftlige regler og formelle prosedyrer, angir hvilken informasjon som er viktig og hva som er passende atferd. Dette innebærer at normstyring og regelstyring kan gå hånd i hånd og virke støttende og forsterkende på hverandre. Nøkkelen for å få dette til er holdningsskapende arbeid i organisasjonen. Spørsmålet er hvor vidt det er mulig å kontrollere kulturen i organisasjoner.

2.4 Hva er kultur?

En skal ikke gå mange årene tilbake i tid før en mente at forskjeller i væremåte og intelligens blant mennesker skyldes biologiske faktorer. Enkelte folkeslag ble betegnet som andre underlegne. Arvens rolle ble sterkt overdrevet i pseudoteorier om rase som blant annet bærer ansvaret for nazismen og jødeutryddelsene. På sekstitallet i USA sluttet en etter opphetede vitenskapelige diskusjoner at svarte mennesker genetisk var mindre intelligente enn hvite. Kjønne ble også tillagt forskjellige genetiske egenskaper som en mente ga betydning for intelligens, ferdigheter og handlemåter. I dag har vi innsett at forskjeller oss mennesker i mellom i mindre grad skyldes arvelige forhold, men i større grad oppvekst og det miljø som omgir oss. Mennesker som omgås hverandre har likhetstrekk i måten de tenker og handler på. De er del av en kultur. Men hva er så en kultur? På dette spørsmålet vil en få mange svar.

Ordet kultur kommer fra det latinske ordet *colerere*, som betyr å bearbeide. Med dette tenker en på sammenhenger hvor vi bearbeider inntrykk, erfaringer og kunnskap, slik at vi kan danne oss et inntrykk av oss selv og vår samhandling med andre mennesker. Vi har alle behov for en viss orden eller mening med vår tilværelse (Jacobsen & Thorsvik, 2002: 117). Begrepet kultur er aktuelt i Stavanger for tiden hvor byen har fått benevnelsen kulturbyen Stavanger 2008. Her er begrepet brukt i forhold til det mer åndelige og kreative. Eller vi kan si det forfinede i forhold til kultur og jeg tenker da på litteratur, kunst og musikk. Dette blir en svever del av kulturen. Hofstede (1999) kaller denne delen av kulturen for *kultur en*. Det er *kultur to*, som er en mye bredere betydning av kultur, som nå innledningsvis omtales. Senere vil jeg snevre inn og snakke om organisasjonskultur og deretter kvinnekultur.

Bang (1995) mener at Edward Tylor i 1871 kom med den første og kanskje beste dekkende definisjon av hva kultur er. *Kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, jus, og skikker, foruten de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn* (Bang, 2000: 20). Her fikk han frem at forskjellene mellom folkeslag og kjønn ikke var medfødte, men var en årsak av miljøet en vokste opp i. I dag er de fleste innforstått med at det kreves forskjellige ferdigheter og holdninger å bo i forskjellige land. Kulturen kan være vesentlig forskjellig. På samme vis vil det jo også bli i forhold til religion. En blir ikke født muslim eller kristen. Det er noe en tror på som følge av opplæring og det trossamfunn som omgir en.

2.4.1 Kulturbegrepets bredde

Kultur kan gis svært utvidede betydninger. Brinkmann & Eriksen (1996) uttrykker at kultur inkluderer praktisk talt alle aspekter ved et menneskes liv Jamil (2000) stiller spørsmål ved om kultur er det samme som samfunn eller om det bare er visse sider ved samfunnet som kan betegnes som dets kultur (Strand, 2001: 203). Min oppfatning er at kultur er en fellesbenevnelse på grunnleggende oppfatninger. Disse er i stor grad felles for en nasjon eller deler av denne og de påvirker atferden der. Strand (2001) sier at kulturen er det som gjør det mulig for mennesker å kommunisere seg i mellom. Samme ord kan ha helt forskjellige oppfatninger og en vil ikke være i stand til å forstå sammenhengen uten å være delaktig i kulturen, men kommunikasjon er nødvendigvis ikke det samme som ord. Vi kommuniserer på mange måter. For eksempel så vil en bil ofte være noe mer enn et fremkomstmiddel. Audien

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.

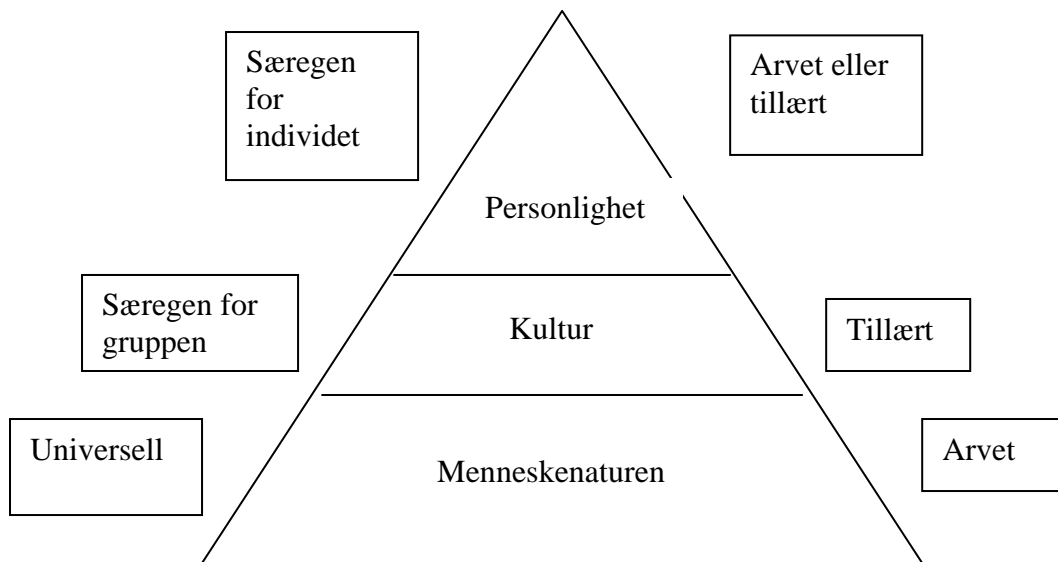
Schein har laget følgende definisjon av kultur:

- *Et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som samt og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1987:7).*

2.4.2 Grunnleggende antagelser

Disse grunnleggende antagelsene er noe som utvikles over tid og etter hvert blir del av folks bevissthet eller rettere sagt ubevissthet. Grunnleggende antagelser er ikke noe en går og tenker på. Det er en del av ens mentale programmering som Hofstede kaller det. Alle mennesker bærer i seg et mønster av tanker, følelser og handlemåter som blir innlært i løpet av livet. Først og fremst skjer denne innlæringen tidlig i livet, da en da er mest åpen for ny læring. Når ny læring skal programmeres må gammel læring ofte avkodes og dette er på langt nær like lett som koding av de først lærte erfaringene (Hofstede 1999: 20). Dette betyr at erfaringene som for eksempel piker tar inn i seg i barndommen, vil bli liggende som bevisste og ubevisste kognitive skjema og som senere blir krevende å endre. De blir en del av pikens kulturelle bagasje og er ofte vanskelige å få helt tak på. Pikens familie og nære omgivelser vil heller ikke være noe særlig bevisst på denne mentale bagasjen, som de faktisk selv er med på å skape og som de er en del av. Disse grunnleggende antagelsene blir premisser som en uten videre handler etter (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug 2004: 354).

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).

Hofstede (1999) hevder at mange sosiologer er enige i dette, men de er uenige i hvor grensen går mellom menneskets natur og kultur og mellom kultur og personlighet. På figuren kan vi se hvordan Hofstede deler inn i tre ulike unikhetsnivåer. Den menneskelige natur er det alle mennesker fra den tyske ingeniør til den australske aboriginer har til felles. Det er det universelle nivået i den mentale programmering. Personligheten er det unike med personen og dermed personens personlige sett av mentale programmer. Den er også det denne personen ikke har felles med noe annet menneske. Her tenker en på egenskaper som delvis kan spores til vedkommendes sett av gener og det som er tillært. Derimot er kultur noe som er tillært og ikke nedarvet. Denne kan spores tilbake til det sosiale miljø personen har vært omgitt av og ikke til personens gener (Hofstede 1999: 21).

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?

Når vi nå hefter organisasjon til begrepet kultur så må det presiseres hva som menes med organisasjon. Det finnes flere definisjoner for begrepet og en av dem er å si at organisasjoner er: *Sosiale enheter, målorientert, designet som koordinerte enheter, bevisst strukturerte aktivitetssystem og som er koblet til eksterne omgivelser* (Daft 2001:12). Daft (2001) sier videre at en organisasjon eksisterer når mennesker samhandler med hverandre for å utføre essensielle funksjoner som hjelper organisasjonen å nå sine mål. Det er nettopp ved å ha et formål at vi kan skille organisasjoner fra andre sosiale gruppesammensettinger. En annen definisjon er: *Et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere mål* (Jacobsen & Thorsvik, 2002: 12). Sosialt viser til mennesker som samhandler med hverandre.

2.5.2 Hva er organisasjonskultur?

Organisasjonskultur er ikke noe konsist begrep. Det finnes flere oppfatninger av hva begrepet betyr. Dyer (1982) argumenterer for at en ikke skal ha noe enhetlig syn på begrepet. Sathe (1985) støtter dette synet og sier at det er meningsløst å diskutere hvilke perspektiv som er det korrekte. Videre så skriver Bang (2000) at det er umulig å bli enige om en definisjon av kulturbegrepet og at en derfor selv kan bestemme hva kulturbegrepet skal bety. Collin (1987) mener begrepet innen ledelses- og organisasjonslitteraturen er blitt utvannet da mange av

fenomenene rundt dette blir benevnt som kultur på en ukritisk måte. Summa summarum så kan vi si at organisasjonskultur er et noe flertydig og sammensatt begrep som inneholder mange meninger. Jeg har personlig oppfatning av at organisasjonskulturbegrepet og kulturbegrepet brukes noe ukritisk om en annen. Det kan til tider være vanskelig å skille om en snakker om det ene eller andre. Begrepet har, slik jeg ser det, sitt utgangspunkt i kulturen som omgir virksomheten og brukerne av denne.

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.

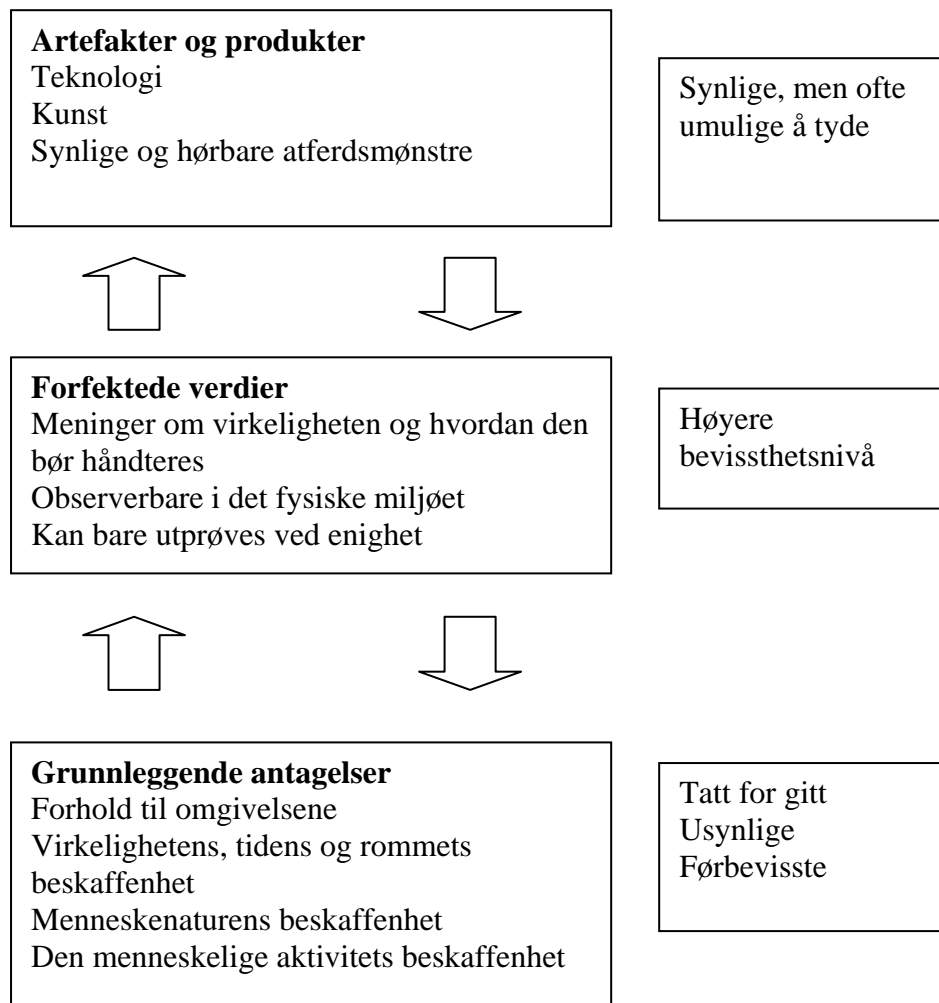
Så har vi Hofstede sin definisjon av organisasjonskultur med utgangspunkt i sin definisjon av kultur: *Den kollektive programmering av menneskesinnet som atskiller medlemmene av en organisasjon fra en annen* (Hofstede, 1993: 198). Vi merker oss også her fokuset på det mentale ved menneskesinnet.

Schein (1987) beskriver organisasjonskultur som: *Grunnleggende antagelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i organisasjonen, som opererer ubevisst og som på en grunnleggende og tatt-for-gitt måte definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser* (Schein, 1987: 5). Denne definisjonen har flere sentrale poeng og er en klassisk referanse i forhold til å presisere hva organisasjonskultur er. Her ser vi at det er grunnleggende oppfatninger som etter hvert blir tatt for gitt etter hvert som medlemmene deler erfaringer sammen og det skjer på en ubevisst måte. Schein (1987) presiserer at det er viktig å skille de grunnleggende antagelsene fra de overfladiske delene av kulturen, men ikke fra det sentrale i kulturen.

2.5.4 Kulturens nivåer

Enkelte forfattere deler organisasjonskultur inn i forskjellige nivå. Her kan nevnes Schein (1987), Dyer (1982), Sathe (1985) & Bang (2000). Nivåinndelingen har sammenheng med i hvor stor grad de kulturelle elementene er synlige eller ikke. Totalt sett er kulturen vanskelig å få øye på. Noen av kulturelementene ligger under overflaten og er en del av det underbevisste. Andre er relativt lette å få øye på. Schein (1987) hevder at de kulturelle nivåene kan variere fra de helt klare manifestasjoner til de mer dype ubevisste lag av kulturen. Han deler kulturen i tre deler og bruker begrepene *artefakter*, *forfektede verdier* og *grunnleggende antagelser*. Sathe (1985) bruker omtrent den samme inndeling som Schein (1987) med tre nivåer, men bruker ulike begrep på de ulike delene i en organisasjons kultur. Disse er: *Delte atferdsmønstre*, *delte rasjonaliseringer og rettferdiggjørelser/begrunnelser* og *delte virkelighetsoppfatninger og verdier*. En viktig forskjell mellom Sathe (1985) og Schein (1992) er at verdiene i Sathes modell omhandler verdiene som menneskene faktisk deler. Scheins modell viser til forfektede verdier. Noe som betyr verdier som uttrykkes og som en kjenner til, men som medlemmene av kulturen nødvendigvis ikke følger. Bang (2000) deler organisasjonskulturen inn i to grunnleggende komponenter. Disse er kulturinnhold (kjerneelementer) og Kulturuttrykk (artefakter).

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



Figur 3 (Schein 1987:14).

2.5.5 Artefakter

Dette er kulturens mest synlige nivå. Det en kan se, høre og føle når en er i kontakt med en organisasjon. Bang (2000) beskriver kulturuttrykkene på følgende måte: *Kulturuttrykkene (artefaktene) er manifestasjoner av kulturinnholdet, og blir dermed de handlinger, objekter og den praksis som kulturen bruker for å bekrefte og uttrykke seg ovenfor medlemmene* (Bang H 1995: 46). Dette kan være arkitektur, møbler, kunst, myter, historier, klesplagg, talemåter, belønningssystemer, ritualer, offentliggjorte verdier og seremonier. Forholdene er synlige, men de gir ikke umiddelbar og tydelig informasjon. Schein (1987) sier at dette nivået av kulturen er lett å avdekke, men vanskelig å tolke. Det at kvinnelige medarbeidere kler seg pent og bruker skjørt trenger ikke å være et uttrykk for kulturen i organisasjonen. Vi kler oss alle forskjellig, men dersom flere personer i en virksomhet har en pen klesstil så kan vi ane

noe om kulturen. Medarbeideren i en slik organisasjon vil etter all sannsynlighet la seg påvirke av kleskoden og etter hvert rette seg etter denne. Det betyr at et slikt kulturuttrykk, til en viss grad, faktisk vil kunne erstatte struktur. I stede for å kreve en bestemt form for uniformering kan en bruke kulturelle uttrykk til det samme. Schein (1987) uttrykker at artefaktene (kulturuttrykkene) formidler organisasjonens visuelle produkter. Jacobsen & Thorsvik (2002) hevder at artefakter virker som symboler ved at de formidler informasjon om kultur. Det er først når en tillegger en artefakt mening at vi kan omtale den som et symbol. Artefakter må altså tolkes for å kunne virke som symboler. Et skilt med et gult skjell på gir liten mening. Det er et skjell. Altså en sjøorganisme. Men for de fleste i den vestlige verden gir dette skjellmerket umiddelbare assosiasjoner med et oljeselskap. Kulturuttrykkene kan deles inn i fire kategorier: Atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk.

2.5.6 Kulturens innhold

Kulturens innhold er kulturens kjerne, som Schein (1987) uttrykker det. Denne vil etter Bang (2000) være å befinne seg i medlemmenes hoder. Dette er mentale programmeringer som utgjør kognitive skjema som i stor grad ubevisst styrer våre tanker, følelser og handlinger. Med kognitive skjema menes den måten som kunnskap er organisert på i hjernen til enkeltindivider (Drake & Solberg 1995: 159). Med andre ord kognitive kart som er med å på å styre våre valg. Det er disse mentale kartene som er interessante å få innblikk i for å forstå den rådende kulturen. Tronsmo (1987) hevder at en må finne ut *måten folk tenker på, ikke primært hva de gjør, hvis vi skal finne ut hva slags kultur som har utviklet seg i en bedrift* (Tronsmo, 1987: 21). Bang (2000) hevder at selv om atferd kan være en del av kulturen, så tar de fleste forfattere utgangspunkt i kultur som et kognitivt system.

Bang (2000) betegner kjerneelementer som en fellesbetegnelse på de begrep som brukes til å beskrive kulturens innhold. I dette ligger at kulturen inneholder et kognitivt system. Bang (2000) hevder videre at det ikke er enighet i forhold til å operasjonalisere organisasjonskulturens innhold eller kjerneelementer. Hofstede (1999) og Bang (2000) er noen av de som har valgt å bruke benevnelsen *normer og verdier*. Som vi har vært inne på så bruker blant andre Sathe (1985) og Schein (1986) uttrykket *grunnleggende antagelser* (Bang, 2000: 47). Atter andre igjen og da særlig sosiologer, taler om *virkelighetsoppfatninger* når de beskriver kultur (Bang, H. 2000: 47).

2.5.7 Verdier

Av disse fire og etter Bang (2000) mest brukte begrepene på kjerneelementer så er det verdier som oftest blir brukt til å beskrive organisasjonskulturens innhold. Han viser blant annet til Rokeach (1976) sin definisjon av verdier: *En vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand* (Bang 2000: 47). Hofstede (1989) definerer verdi som *en bred tendens til å foretrekke visse tilstander fremfor andre*. Han er opptatt av at verdier er en del av mentale programmer som menneskene bruker til å orientere seg etter. Verdier er noe av det første barn lærer seg og da ikke bevisst, men implisitt. Utviklingspsykologer mener at barn har etablert sine verdier omtrent i tiårs alderen, og at det etter denne tid er vanskelig å endre på disse verdiene. Dette er også noe av årsaken til at verdiene blir såpass ubevisste. Dette gjør det vanskelig å diskutere verdier da individet ikke er seg bevisst på disse. Det gjør det også vanskelig å drive systematisk forskning på verdier. Ved bruk av spørreskjema og intervju kan en ikke ta svarene en får bokstavelig. I praksis vil ikke folk alltid handle i tråd med det de har svart i et spørreskjema Hofstede, (1999: 26).

De verdiene organisasjonsmedlemmene gir uttrykk for vil ofte være forfektete verdier. Schein (1992) har skilt ut forfektete verdier som det andre nivået i organisasjonskulturen (Bang, H. 2000: 49). Dette er de verdiene som medarbeiderne sier at de tror på og som de da er seg bevisst. Dette er verdier som ofte er formant i formulerte målsettinger, visjoner eller ledelsesfilosofi. De forfektete verdiene kan gjerne være i strid med de levde verdiene også kalt bruksteoriene. Organisasjonens medlemmer vil ikke alltid innrømme dette. Som vi har vært inne på gjør dette det svært vanskelig å forske på verdier da det er de forfektete verdien en i første rekke vil få kjennskap til (Bang 2000: 48). Schein (1987) hevder at forfektete verdier kan forutse mye i forhold til forventninger til atferden som en kan observere på artefaktnivå, men da må organisasjonsmedlemmene ha tro på at disse verdiene løser konkrete problemer. Han sier også at løsningene må ha fungert over en periode for at medlemmene kognitivt skal dele verdiene.

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

kunne påvirke medlemmenes atferd. Normer fungerer som uskrevne regler og sier noe om hvilke atferd som er akseptabel og som støttes av medlemmene. Medarbeidere vil kunne bli belønnet når normene følges, eller de kan bli utsatt for sanksjoner når de ikke følges. Normer er til en viss grad knyttet til verdiene ved at de beskriver hvordan en skal handle i forskjellige situasjoner for å etterleve verdier (Bang, 2000: 51). Aadland (1991) gjør forbindelsen mellom normer og verdier tydelig i sin definisjon av normer: *Normer er påbod eller regler som peikar ut rett handling innafor eit avgrensa område for å fremje og verne om verdier* (Bang, 1995: 51).

2.5.9 Endring av organisasjonskultur

Endring av kultur griper først og fremst inn i atferdssystemet, men endringen vil også gripe inn i de andre delene av den konseptuelle foretaksmodellen. Ledelsen er alltid en viktig brikke ved endringer og generelt i forhold til utvikling. French og Bell (1999) presiserer viktigheten av støtte fra toppledelsen som må lede, oppmuntre og følge opp endringsprosessen. De hevder at de fleste endringsprosesser som mislykkes skyldes mangelfull oppfølging fra ledelsen. Busch og Vanebo (2003) hevder at dersom ledelsen ikke fungerer så vil endringene i de andre systemene i organisasjonen skje temmelig tilfeldig.

Bang (2000) sier at før en kan diskutere kulturendring, så må en ha klart for seg om det er kulturuttrykkene en ønsker å forandre eller om det er normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Det er åpenbart lettere å påvirke de synlige kulturuttrykkene enn de mer dyptgående lagene av kulturen. Å tro at en kan endre medarbeidernes norm- og verdigrunnlag, må anses som temmelig optimistisk. Schein (1987) hevder imidlertid at endringer av kulturuttrykk kan skape endringer i virksomhetens grunnleggende antagelser.

Smircich (1983) skiller mellom organisasjoner som *har* kultur og organisasjoner som *er* kultur (Bang, 2000: 130). Dersom organisasjonen *har* organisasjonskultur, så menes det at organisasjonen produserer kultur på lik linje med tjenester og varer. Da er det naturlig å tenke seg at det er mulig å påvirke og endre kulturen. Derimot blir dette nærmest umulig dersom en mener organisasjoner *er* kulturelle systemer. Det innebærer at alt som foregår i en organisasjon er kultur. Dette gjelder også lederens forsøk på kontroll over kulturen som da også vil være et uttrykk for denne. I en slik verden blir det en utopi å tro at enkeltindivider eller grupper kan styre organisasjonskulturen (Bang, 2000: 130).

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 forme organisasjonskulturen 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.

Fra et funksjonalistisk perspektiv ser en for seg at organisasjonskulturen har vokst frem over tid og da som et svar på å tilpasse seg omgivelsene og de utfordringene den har vært utsatt for. En kan ikke bestemme hvilke verdier og normer som skal gjelde. Organisasjonskulturen er ut fra dette perspektivet relativt stabil og kan ikke styres og endres for å realisere mål. (Busch & Vanebo, 2003: 191 - 207).

2.6 Kvinner og ledelse

I forhold til den konseptuelle foretaksmodellen befinner vi oss i ledelsessystemet.

Før vi kan diskutere kvinner og ledelse nærmere bør vi ha kjennskap til de mest grunnleggende perspektiver og fenomener knyttet til kjønnsproblematikk. Det følgende er derfor ment som en kort innføring i forhold som bidrar til at kjønn får betydning for kvinner og ledelse. På den kulturelle siden blir det beskrevet hvordan vi utvikler personlighetstrekk og atferdsmåter i tråd med typiske normer og forventninger. Først og fremst vises det til det generelle, men mer enkeltstående fenomener vil også bli presentert.

2.6.1 Hva er ledelse?

Vi finner mange forklaringer og definisjoner på ledelse. Det er til dels stor enighet om at ledelse dreier seg om å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Det er en prosess mellom mennesker, hvor utøvelse av ledelse tar sikte på å påvirke andre (Jacobsen & Thorsvik, 2002: 377). Lederen skal gå foran og vise vei. Erik Johnsen (1984) definerer ledelse som et *målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill* (Busch & Vanebo, 2003: 292). Disse to skriver også at *en leder er en person som har fått ansvaret for å nå bestemte mål i organisasjonen, og som har myndighet til å fatte de nødvendige beslutninger* (Busch & Vanebo 2003: 293). Det betyr ikke at det er lederen som nødvendigvis skal fatte alle beslutningene. Ansvaret og myndighet kan delegeres til underordnede. Busch & Vanebo (2003) definerer ledelse med to sentrale dimensjoner: *Ledelsesfunksjonen innbefatter forhandlinger med organisasjonens interessenter*. Det vil si at den regulerer grensene mellom

organisasjonen og dens omgivelser. For det andre: *Ledelsesfunksjonen innbefatter den aktivitet som er rettet mot å realisere organisasjonens forpliktelse i kontraktene.* Det vil si å sørge for å oppnå de målene som er avtalt. (Busch & Vanebo 2003: 293). Innbefatter dette endringer, er ledelsesoppfølging meget viktig i slike prosesser.

2.6.2 Det samfunnsskapede kjønnsrollemønsteret

Kvinner og menn er født biologisk forskjellige og deres fysiske forskjeller er absolutte. Vel, det er mulig å foreta kjønnskifteoperasjon, og til en viss grad endre på de biologiske og fysiske forutsetningene, men slike ting holder jeg utenfor denne oppgaven. Forskjellene mellom kvinner og menn er små og ikke absolutte, men med unntak av å føde barn som er et absolutt konstant for kvinner. Vanligvis er menn sterkere og høyere, men det gjelder ikke alltid. De absolutte og statistiske biologiske forskjeller mellom kvinner og menn er de samme over hele verden. Derimot så stilles det forskjellige forventninger til atferd til kvinner og menn. Forventningene og kanskje også kravene er forskjellige fra samfunn til samfunn. (Hofstede, 1999: 113). Det er ikke lenge siden disse forventningene og ikke minst oppfatningene var langt mer radikale enn i dagens Norge. Kvinner ble sett på som underdanige og mindreverdige i forhold til menn, og det var de biologiske forklaringene som gjaldt. Vi kan ikke se bort fra at deler av disse fordommene henger igjen i dagens samfunn. I dag er imidlertid vitenskapen innforstått med at kultur og det mellommenneskelige perspektivet har en langt større betydning for kvinners egenart. Vi sosialiseres inn i samfunnet og senere inn i arbeidslivet.

Kjønn er i arbeidslivssammenheng først og fremst sosiale konstruksjoner som speiler grunnleggende antagelser, normer og verdier om kvinner og menn som er overført fra generasjon til generasjon (Jacobsen & Thorsvik 2002: 404). Kvinner som menn sosialiseres inn i ulike kjønnsroller og det utvikles og opprettholdes stereotype holdninger og ideer til handlinger og roller hos det enkelte kjønn. Dette skjer temmelig ubemerket da det i stor grad er snakk om utvikling av det enkelte individs grunnleggende antagelser, normer og verdier. Schein (1990) fant at både kvinner og menn har en tendens til å mene at menn har de beste egenskapene til å være vellykkede ledere og at kvinner mangler disse egenskapene. Jacobsen & Thorsvik (2002) hevder at vi heller ikke må se bort fra at det i kjønnsrelasjonen eksisterer sosialt konstruerte maktrelasjoner som favoriserer menn. Slike relasjoner kan reproduseres, og har kanskje en tendens til det også, over tid gjennom rekruttering, arbeidsdeling og karriere.

Drake & Solberg (1995) hevder at myter på mange måter er med på å videreføre kjønnsstradisjonelle holdninger på linje med selvpoppfyllende profetier. Vi får en falsk oppfatning av hvordan tingene henger sammen, og forholder oss etter denne oppfatningen uten å sjekke ut realitetene. Dermed får mytene om kjønnsrollemønsteret en påvirkende effekt på ulikhetene. Dette fører til at det virkelige liv endrer seg saktere enn det burde, andre forutsetninger tatt hensyn til. Når vi ser på de tiltakene som blir gjennomført for å endre holdninger i forhold til kvinner og ledelse, så kan vi forstå at dette kan være noe av grunnen til at utviklingen går så sent. (Solberg, 1995: 36). Vi har for eksempel fått likestillingslov, stor barnehagedekning, aksept for utearbeidende mødre, oppmuntring av jenter til å ta utdanning og satse på karriere og aksept for å utsette fødsler eller velge slike bort.

2.6.3 Kvinner og menn som ledere

Er kvinner bedre ledere enn menn? Vi skulle kanskje forvente det innen human resource-rammen. At kvinner som ledere er mer omsorgsfulle, støttende og deltakerorienterte. Forskningsfunnene angående kjønnsforskjeller er ikke entydige og det gis liten støtte til stereotype oppfatninger. Egentlig gir forskningen belegg for at kvinner og menn i sammenlignbare stillinger er mer like enn ulike. Dette er i alle fall de underordnedes mening (Carless 1988, Komives 1991, Morrison, White & Velsor 1987). Gjengitt fra (Bolmann & Deal, 2007: 376). Når forskjeller allikevel skal frem så er det kvinnene som ligger et lite hakk foran i forhold til lederatferd (Bass, Avolio og Atwater 1996, Edwards 1991, Hallinger, Bickman & Davis 1990, Weddle 1991 & Wilson 1991). Gjengitt fra (Bolmann & Deal, 2007: 376). Billing & Alvesson (1989) sier at når det ikke kan konstanteres noen forskjell i lederatferd mellom kvinner og menn så kan dette skyldes flere forhold. Det mest opplagte er at det ikke er så store reelle forskjeller. En annen er at de kvinnelige lederne tilpasser seg den mannlige modell.

2.6.4 Kvinnelige ledere og bakgrunn

Billing & Alvesson (1989) viser til en undersøkelse av Henning & Jardims (1977) *The Managerial Woman*. Deres undersøkelse dreier seg om 25 kvinnelige ledere, som alle hadde topplederstillinger i USA. Blant disse fant en tydelige fellestrekk. De hadde alle fedre i sjefsstillinger. De var enten førstefødte eller enebarn og de hadde alle hatt en særdeles tett kontakt med faren sin, som hadde oppfostret dem til å være uavhengige, til å tro på seg selv og tørre ta sjanser. De hadde i barndommen vært opptatt av maskuline aktiviteter. En av dem

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 oppmuntret 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

En av veteranene i kvinnebevegelsen, Simone de Beauvoir (1990), uttrykker at kvinne er ikke noe du er, det er noe du blir (Strand, 2001: 317). Berit Ås (1992) forklarer at siden menn og kvinner møter forskjellige krav og forventninger gjennom oppvekst og liv og dermed utvikler forskjellige normer og verdier, må de anses å tilhøre forskjellige kulturer (Drake & Solberg, 1995: 57). Allerede fra tidlig barnealder er der forskjellige forventninger til gutter og jenter i forhold til passende og upassende atferd. Handlinger som er upassende for gutter, er ikke passende for jenter. Både omgangskrets og familie har tydelige forventninger til deg som gutt eller jente. Opptreden i strid med slike forventninger kan lett føre til sanksjoner. I verste fall at en får juling. Etter hvert som en opplever positive følelser i forhold til det kjønnen en tilhører vil dette øke identifiseringsgraden. Det fører for eksempel til at en kvinne utvikler stolthet over å være kvinne. Dette kan i neste omgang føre til at kvinner føler det er ukvinnelig å være leder da dette assosieres med noe maskulint. Drake (1995) hevder at de fleste kvinner er klar over at det å være kvinnelig leder, ofte oppfattes som mindre attraktivt enn å være mannlig leder. Disse legger også til at i Norge så har likestillingskampen kommet så langt, at mange har en oppfatning av at kjønn ikke er noe meningsfull sosial kategori i det hele tatt. Dette kan føre til at kvinner går glipp av den positive fellesskapsfølelsen det er å identifisere seg med andre kvinner. Dette tror ikke jeg lenger kan være noen realitet, da senere års kulturelle utvikling har styrket behovet for å uttrykke sin kvinnelighet. Dessuten presiserer Solberg

(1995) at forskningen i Norge bekrefter at de kulturelle forskjellene mellom gutter og jenter er høyst relevante.

Foreldrene er de viktigste rollefigurene for barna. Jenter oppmuntres til visse uttrykksformer og gutter andre. Mor er viktigste rollefigur for jenta, mens far for gutten. Gutter skal ha blå ting, mens jenter skal ha rosa eller rødt. Gutter får sportsutstyr, verktøy og kjøretøy, mens jenter får dukker, smykker og dukkehus. Selv om kjønnsstereotypene var langt mer fastlåste tidligere, så vil fremdeles den kulturelle kjønnsosialiseringen innebære vidt forskjellige tenke- og atferdsmønstre hos de to kjønn. Denne forskjellen bør utnyttes ved at menn og kvinner utfyller hverandre i organisasjoner og lederteam. Vi må ellers merke oss at realitetene er at det er menns atferdsmønstre som er retningsgivende. Derfor er det de kvinnelige aspektene vi bør lære mer om, og vi må ikke anta at det som gjelder for menn også gjelder for kvinner (Drake, 1995: 59).

Psykologen John Gray har et interessant perspektiv på kvinneforskjeller. Gray (1995) har spurt ut mer enn 25 000 personer gjennom sine samlivskurs. Han er mer opptatt av forskjeller enn årsaker. I sin bok: *Menn er fra mars – kvinner fra Venus* viser Gray til fundamentale forskjeller mellom kvinner og menn. Menn beskrives som å verdsette kraft, dyktighet, effektivitet og prestasjoner. Mannen er opptatt av resultater, å gjøre suksess og finne løsninger, og gjøre ting på egen hånd. På Mars avspeiles disse verdiene i alt som foregår. Menn er opptatt av utendørsaktiviteter som jakt og fiske, rasebiler; de liker nyheter, været, sport, og er mer opptatt av gjenstander og ting enn mennesker og følelser. De snakker sjelden om problemene sine.

På Venus verdsettes kjærlighet, kommunikasjon, estetikk og kontakt. Kvinnene legger vekt på å støtte, hjelpe, ha omsorg for hverandre og de er opptatt av følelseslivet og kvaliteten på forholdet til andre. Venus beboerne er mer opptatt av å leve sammen i harmoni og felleskap enn å bygge motorveger og høye hus. Kommunikasjon er viktig. De er opptatt av personlig utvikling og det som fremmer liv, helbredelse og vekst, De elsker å dele personlige følelser og pleie relasjoner (Drake, 1995: 61). Som et tillegg til dette så vet vi at menn har vanskeligere for å klare seg i hverdagen når deres ektefeler dør. Kvinnene har som regel ivaretatt og pleid et kontaktnett mot venner og kjente, som de drar nytte av når de mister sine menn.

2.6.6 Hva kvinner vil

For mange av oss dreier valg av jobb og stilling seg om tilpasning og realisering av ønsket om det gode liv. Det kan dreie seg om økonomiske betingelser, større fleksibilitet og frihet i jobben, mulighet til å kombinere jobb og privatliv m.m. Som interessenter av organisasjonen vil vi ha noe igjen for vår innsats og denne belønningen skal helst være større enn innsatsen (Busch & Vanebo, 2003: 26). Kvinner og menn har forskjellige forventninger og krav i forhold til hva de definerer som det gode liv. Disse forventningene og ønskene får betydning for valg av karriere og senere valg av jobb. En rekke studier bekrefter antagelsen om at kvinner og menn på viktige områder har ulik karriereorientering. Menn er opptatt av *salgbar* kompetanse. Det vil si kompetanse som gir god lønn og høy status. Kvinner er langt mer opptatt av innhold og utviklingsmuligheter (Drake, 1995: 84). Kvande & Rasmussen (1990) viser til markante forskjeller i sine studier av kvinnelige og mannlige sivilingeniører. Det gjelder både studerende og praktiserende. Kvinnene var mer opptatt av de kvalitative sidene ved sin arbeidsplass. Arbeidsmiljø og meningsfulle oppgaver var viktige i deres øyne (Drake, 1995: 84-87).

Kvinner må selv gjøre noe aktivt for å bli leder. Imidlertid kommer dette an på i hvilke grad kvinnen er motivert for å søke stillingen som leder. Drake (1995) hevder at det er to faktorer som er sentrale for at kvinner søker lederstillinger. Disse er: Stillingens tiltrekningskraft og opplevde forventninger til å få stillingen. Når det gjelder stillingens tiltrekningskraft så er det individuelle behov og verdier som spiller inn. Det betyr at kvinner vil vurdere fordeler og ulemper ved å søke til stillingen. Med utgangspunkt i at kvinnen befinner seg i en annen livssituasjon og har andre verdier og motiver, kan vi forstå at lederstillinger som er tilpasset maskuline behov i mindre grad tiltrekker kvinner. Dersom, på den annen side, kvinnen ser flere ulemper enn fordeler med lederstillingen, vil hun miste interessen for stillingen. I forhold til muligheten for å få lederstillingen så vet vi at kvinner har en tendens til å undervurdere egne evner og kompetanse. Menn gjør det motsatte ved å overvurdere egne evner. Asplund (1984) fant resultater som viste at kvinner og menn sine interesser for karriereutvikling var like stor, men på spørsmålet om de trodde de hadde like stor mulighet for å realisere ønskene, svarte bare 8 % av kvinnene ja, mens 70 % av mennene mente de hadde gode sjanser. Undersøkelsen er noe gammel, men dette er forhold som ansettere og intervjuere bør ta hensyn til (Drake, 1995: 97).

Kvinner i Norge har generelt vært lite villige til å gå inn i stillinger på menns 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).

Selv om det er store forskjeller mellom kvinnene med hensyn til alder og bakgrunn, så ser det ut som om kvinner i stor grad ønsker å kombinere yrkesaktiviteten med hjem, familie og venner. Kvinner kan synes å ha et mer helhetlig perspektiv på liv og karriere. Tornes (1983) har beskrevet *det gode kvinneliv* og presiserer at kvinner ser ut til å velge et annet livsinnhold enn menn. Kvinner har mer fokus på menneskelige verdier (Drake, 1995: 80). Kvinner bruker mye av seg selv i sin jobb og det gjør de også i hjemmet. Derfor krever kvinner også en jobb som gjør det mulig å ta ansvar for begge disse sidene av livet. . Solberg (1995) uttaler at mye tyder på at kvinner i større grad enn menn ønsker å rette opp balansen mellom jobb og hjem ved at de reduserer arbeidstiden. Kvinner er dermed *en motvekt til en kultur som premierer at lysene er tent til langt på kveld på kontorene* (Frogg & Kallerud, 1999: 160). Disse sier også at det er overraskende at menn i så liten grad legger vekt på kvinners ansvar for hjem og fritid.

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 lederstillingene. 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 innsats 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 bevist 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 innsatsen. 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

Dermed har vi her flere innspill på utviklingsområder som kan være med å tilrettelegge for slike ledere. Lykkes vi med en slik tilrettelegging vil vi ikke bare beholde disse lederne, men vi vil også kunne forbedre arbeidsmiljøet i omgivelsene rundt disse lederne. Misfornøyde ledere er antakeligvis ikke bare en plage for seg selv, men også for kollegaer og medarbeidere. Undersøkelsen viste også at 16 % av disse misfornøyde lederne vurderte å skifte arbeidsplass. Det spesielle med undersøkelsen var at også blant de fornøyde lederne var det en betydelig andel som trodde de kom til å slutte det nærmeste året (Drake, 2008: 32). I forbindelse med å skifte jobb, ble det under den samme undersøkelsen fra 1999 stilt spørsmål ved hva som skulle til for at den enkelte leder ville takke ja om han/hun fikk et jobbtilbud. Den faktoren som kom på andreplass for hva som ville overbevise en kvinnelig ledere om å bytte jobb var en stilling som kunne kombineres med privatliv (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001: 32).

2.6.8 Strukturelle forhold

Organisasjonens oppbygging virker ulikt inn på kvinner og menn. Årsakene er at kvinner med lederambisjoner møter motstand, trenger nødvendigvis ikke bare å ligge på det individuelle planet. En finner grunnene like gjerne i organisasjonsstrukturen. Det er en nær sammenheng mellom organisasjoners strukturelle oppbygning og medarbeidernes muligheter og begrensninger til å gjøre lederkarriere. Når en går inn i en organisasjon vil en ganske snart fornemme inntrykk som er bestemmende for om en liker seg eller ikke. Sosiologene Kvande og Rasmussen, (1992) hevder at ulike typer strukturer gir menn og kvinner ulike handlingsbetingelser i organisasjoner. På den ene siden drøfter de det statiske hierarkiet og betegner dette som noe stivbeint, regelstyrt og militært. De ansatte gjør det de blir satt til og holder seg innenfor oppsatte grenser for sitt arbeidsområde. Avansement i et slikt system skjer ved at en har utmerket seg faglig og nærmest som en belønning blir utnevnt til leder. I

hierarkiske organisasjoner råder en generell motstand mot endring, noe som kan slå skjevt ut for kvinner. I mannsdominerte organisasjoner representerer kvinner noe nytt og truende. Menn er normen og kvinner er unntaket (Solberg, 1995: 185).

På den annen side har vi den flate nettverksorganisasjonen som kjennetegnes av fleksibilitet, med evne til å omdisponere ressursene etter hver som forandringer dukker opp. Dette fører i sin tur til en organisasjon preget av åpenhet for forandringer. At den enkelte medarbeider får større ansvar fører til økt tilfredshet, effektivitet, ansvar og øker kompetansen hos den enkelte. Gjennom delegering og selvbestemmelse blir lederne mer samordnende og mer planleggere enn kontrollører. Avgjørelser tas sammen og spesielt av de med faglig kompetanse. Det at en ikke skal være den autoritære lederen gjør lederstillinger mer attraktive for kvinner. Den flate organisasjonsformen gir rom for individualitet og forskjeller. Organisasjonsformen minsker risikoen for lederen, ved at det samarbeides og gis medansvar i sammenheng med beslutninger. Dessuten trenger en ikke ha fagansvar på alle områder. Dette er forhold som kvinner synes er viktige i en lederposisjon. I et slikt system vil det være enklere for en leder å legge til rette for arbeidsformer som er tilpasset syke barn og annet ansvar i forhold til familie og fritid. Med dagens teknologi med bærbare pc'er og telefoni er det enkelt å jobbe hjemmefra. Et slikt system er både menn og kvinner tjent med (Solberg 1995: 200-202).

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 oppsiktsvekkende forskjellene mellom menns og kvinners muligheter, og karriere (Strand, 2001: 327).

2.7 Oppsummering

Vi har nå vært gjennom mer generell litteratur om emnene kvinner og ledelse, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og mer generell kultur. Organisasjonsstrukturen skal sørge for stabilitet, regularitet og effektivitet. Struktur er et vesentlig element for å få organisasjoner til å fungere. Statens vegvesen har valgt en mer flat modell med en større grad av horisontal styring. Modellen krever en kultur som i stor grad gir en naturlig kobling mellom struktur og handling. Altså en norm- og regelstyring som går hånd i hånd. Dessverre så virker det ikke som om dette er tilfellet i Statens vegvesen, noe enkelte kvinnelige ledere i

organisasjonen har gitt inntrykk for. Dette vil i så fall ta bort det fordelaktige ved den flate organisasjonsmodellen. Kvande og Rasmussen (1992) hevder at en flat organisasjonsstruktur skal være gunstig for kvinner (Solberg, 1995: 185).

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 samhandlingene 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.

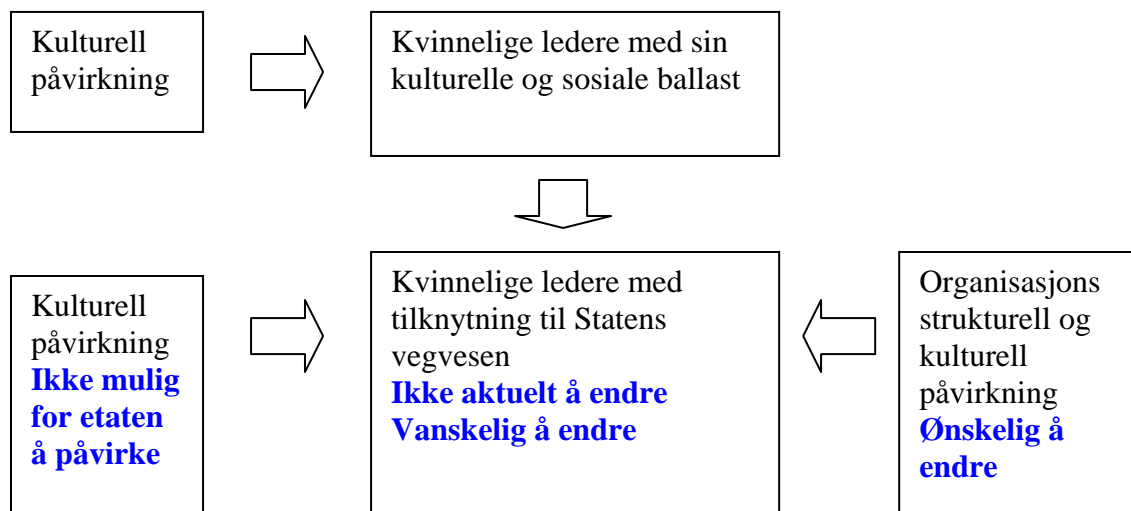
Innenfor kvinnelitteraturen tegnes et bilde av et felt hvor forfatterne ikke er like samstemte i alt og ett, noe som er vanlig generelt sett innen samfunnsvitenskapen. Allikevel er det områder hvor majoriteten av forfattere og deres undersøkelser viser en stor grad av enighet. De aller fleste innser 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 forholdet 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 interessen 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 kulturuttrykkene (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.



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

3 Design og beskrivelse av metode

I denne delen vil det bli gjort rede for metode til datainnsamlingen. Det blir også forklart hvordan problemstilling og de teoretiske perspektivene har påvirket metodevalget. Jeg kommer også til å begrunne metodevalget, og dataenes validitet vil bli drøftet.

Kvale (2006) definerer metode som *veien til målet* og det betyr dermed måten en går frem på for å samle inn nødvendig empiri. Det vil si de data en ønsker å undersøke (Kvale, 2006: 114).

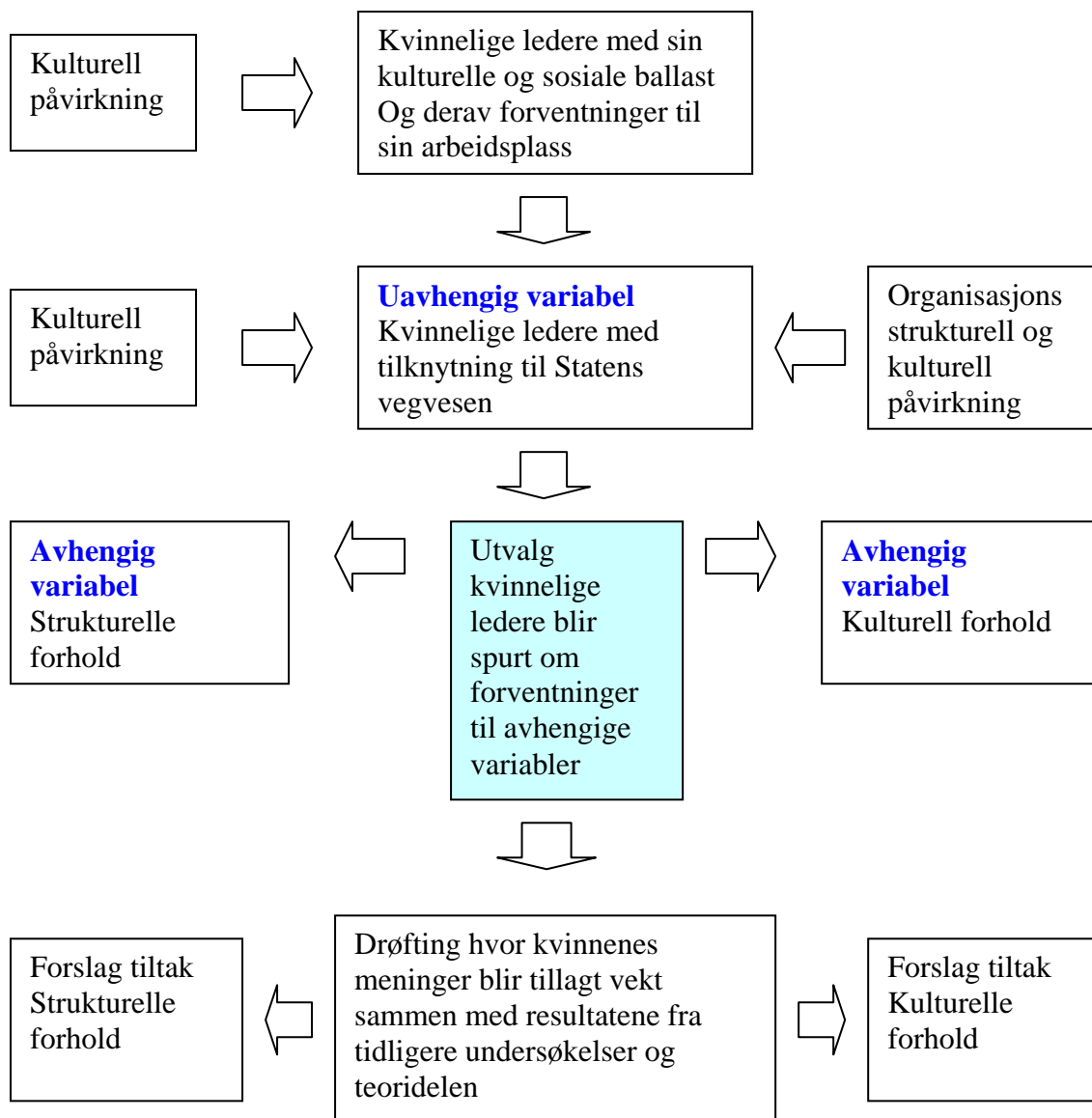
Utgangspunktet for oppgaven er dens problemstilling:

- 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 under illustrerer hele prosessen. Denne tar utgangspunkt i kvinner med deres kulturelle bagasje og de behov denne materialiserer. Kvinnene regnes som den uavhengige variabel da utgangspunktet var at disse ikke skulle endres. Det skulle derimot de kulturelle og strukturelle forholdene innen organisasjonen. Kvinnelige ledere ble intervjuet slik at vi fikk inn empiri som skulle danne utgangspunktet for drøftingen og da i sammenheng med teoridelen.



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

Teoridelen, forundersøkelsen og tidligere undersøkelser gjennomført i Statens vegvesen, tegnet etter hvert et bilde for meg over hvilke faktorer det var viktig å undersøke nærmere. Dette grunnlaget viste at kvinnelige lederne er opptatt av å ta ansvar og gjøre en god jobb. Den samme ansvarsfølelsen har de ovenfor hjem og fritid, og de er opptatt av å oppnå en viss balanse mellom disse to forhold. Samtidig har teorien gjort det tydeligere for meg at kvinner er forskjellige fra menn og de ønsker å ta hensyn til sine kvinnelige verdier. Slike verdier er nødvendigvis ikke på det bevisste planet for mange kvinner, og teoridelen har også uttrykt at det er vanskelig å undersøke og få frem personlige verdier da det er de forfektede verdien en i første rekke vil få kjennskap til (Bang 2000: 48). Det virket derfor riktig å benytte intervju som metode for å komme mer under huden på respondentene. Når jeg nå bruker benevnelsen respondenter så er det fordi dette er de personene som har direkte kjennskap til et fenomen. De er representanter for den gruppen vi ønsker å undersøke. Informanter er personer som ikke selv representerer gruppen vi undersøker, men som har god kjennskap til denne (Jacobsen, 2005: 171). Med en slik intensiv design med intervju som metode kunne jeg gå i dybden hos mine respondenter. Intensivt design betyr å gå i dybden i et forsøk på å få frem nyanser og detaljer (Jacobsen, 2005: 89). Målsettingen var å hjelpe respondentene med å få frem sine tanker og følelser i forhold til de faktorene jeg var interessert i. Da jeg ikke benyttet et spørreskjema med faste svaralternativer kunne jeg improvisere og gi tilleggsspørsmål, og respondenten kunne få lov å komme inn på emner som jeg på forhånd ikke hadde planlagt. Jacobsen (2005) sier at personlige intervjuer er en klar form for individualisering og de får frem den enkelte respondents holdninger og oppfatninger.

Faren med metoden var at mine respondenter kunne uttrykke forfektete 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.

Intervjuguiden 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

operasjonalisere problemstillingen, ved å formulere relevante spørsmål. Jacobsen (2005) skriver at alle mennesker har en slags *før dom* om saker og ting, før de går løs på en empirisk undersøkelse. Forkunnskapene var viktige for å vite hva jeg skulle lete etter under intervjuene. Kvale (2006) sier at slik forkunnskap er en forutsetning for å kunne bruke intervju som forskningsmetode.

Et intervju kan ha forskjellige grader av åpenhet. Det kan være åpent som en vanlig samtale uten begrensninger eller styring, eller det kan være lukket med faste svaralternativer. For å holde fokus benyttet jeg meg av prestrukturelle intervju. Det betyr at jeg på forhånd hadde bestemt meg for hvilke elementer jeg ville ha fokus på (Jacobsen, 2005: 144). Enkelte vil påstå at en slik prestrukturell tilnærming fører til at vi beveger oss bort fra den kvalitative metoden. Jacobsen (2005) hevder at en tilnærming uten noen form for struktur vil føre til at datainnsamlingen blir så kompleks at det blir nærmest umulig å analysere det innsamlede materialet. Han hevder videre at all datainnsamling vil inneholde en viss grad av prestruktur, da denne gjerne er ubevisst. For ikke å låse meg for mye, bestemte jeg relativt tidlig i prosessen å starte alle intervjuene med et åpent spørsmål hvor kvinnene stod temmelig fritt i forhold til å få uttrykke sine meninger. De øvrige spørsmålene var ment å fange inn opplysninger rundt mine fokusområder. Det skulle vise seg å bli en utfordrende oppgave å lage disse spørsmålene. Jeg ønsket å få tak i informasjon fra kvinnene om deres helhetlige syn på livet, hvordan de opplevde det å være kvinne i lederstilling, ansvarsfølelsen, behovet for en støttende ledergruppe, hva som gjør lederjobben verd innsatsen og jeg skulle samtidig ha fokus på kultur og struktur. Dette krevde disiplin og struktur, både i forhold til spørsmålene og under selve intervjuene.

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 sluttet 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.

Prosessen startet med at jeg tok kontakt med administrasjonsdirektøren i Vegdirektoratet for å få gehør for gjennomføringen av masteroppgaven ved å bruke respondenter fra organisasjonen. Han satte meg umiddelbart i kontakt med aktuelle personer som kunne hjelpe til med nødvendig informasjon. Alle jeg har vært i kontakt med har vært positive til undersøkelsen og dens nødvendighet. Dette gjaldt også alle respondentene jeg tok kontakt med. Dessuten tok min overordnede kontakt og tilbydde meg halvannen måneds permisjon til å fullføre oppgaven. Han ønsket at jeg skulle fullføre denne på verdig vis uten å slite meg helt ut. Frem til dette tidspunktet hadde jeg jobben å skjøtte i tillegg til oppgaven. Det som derimot var noe slitsomt, var at flere av de avtalte intervjuene måtte avlyses grunnet ting som kom i veien for mine respondenter. Dette forskjøv tidsskjemaet mitt i forhold til planen. Prosessen var slik at jeg kontaktet respondentene på telefon og avtalte tidspunkt for intervjuene. Selve intervjuene tok mellom tre kvarter til halvannen time. De fleste lå på rundt en time. I etterkant av intervjuene sendte jeg alle respondentene oppsummeringen fra deres intervju, for å kvalitetssikre at jeg hadde oppfattet dem riktig. Kun to av respondentene lot være å gi meg tilbakemelding.

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

lederstillingene. 2 av disse hadde gått ut av etaten og inn i annen virksomhet. 3 av respondentene var dessuten også med i forundersøkelsen. Utvalgsriteriene 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

Jeg valgte telefonintervju som datainnsamlingsmetode. Primært var dette for å redusere tids- og pengeressurser. Da jeg ønsket at utvalget skulle fordeles ut over Sør-Norge ville det blitt svært kostbart og samtidig tatt lang tid å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Jeg oppfattet ikke samtale som særlig følsomme. Slike samtaler burde i så fall ha foregått ansikt til ansikt (Jacobsen, 2005: 143). Flere av respondentene hadde jeg ikke sett ansiktene på. Jeg forventet allikevel ikke at det skulle bli problematisk og slik opplevde jeg det heller ikke under telefonintervjuene. Kvinnene var åpne og delte villig sine tanker, slik jeg oppfattet det. Fordelen med intervjuer på telefon er at jeg slipper å ta så mye hensyn til respondenten når jeg noterer underveis i intervjuet. Samtidig så er dette også ulempen, ved at jeg ikke kan lese det ikke verbale hos respondenten og i mindre grad skape tillit og trygghet under intervjuet (Jacobsen, 2005: 143). Min egen erfaring er at det er en fordel å kjenne ansiktet til den en snakker med på telefon. Jeg innser derfor at noen av respondentene kan ha følt seg usikre ovenfor meg og det kan ha påvirket de opplysninger som disse ga meg.

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 prestrukturell tilnærming. Når det gjelder strukturingsgraden så vil jeg betegne den et sted mellom middels til sterk strukturingsgrad. 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 tilleggsspørsmål for å få frem nok empiri rundt det enkelte emne. I tillegg hadde jeg det første åpne spørsmålet hvor respondentene fritt fikk snakke. 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 tiltrekke seg en stor nok andel kvinnelige ledere.

Notatene ble gjort direkte på skjemaet med spørsmålene. Dette var under intervjuene slik utformet at det var tilstrekkelig plass til å gjøre notater fra samtalen. Problemet var å få ned på papiret det som ble sagt raskt nok og leselig nok. For å få med det vesentligste ble notatene gjort nærmest i stikkordform. Notatene ble like i etterkant av hvert intervju skrevet inn på pc, slik at jeg fremdeles kunne huske hva som var blitt sagt. Deretter ble oppsummeringene sendt til respondentene. Til det første intervjuet benyttet jeg noen andre spørsmål. Intervjuguiden ble endret etter dette intervjuet. Den endelige intervjuguiden er vedlagt som vedlegg 3.

På forhånd vurderte jeg å benytte opptaker under intervjuene. Dette gikk jeg bort fra da jeg fryktet at et slikt teknisk hjelpemiddel ville låse både respondenten og meg selv. Jeg fryktet nok også litt det tekniske. Hadde jeg derimot lyktes med opptaket så hadde jeg hatt mye fyldigere informasjon enn det jeg endte opp med. Jacobsen (2005) sier at det gir ekstra tyngde i en rapport når vi kan gjengi ulike utsagn i ulike språkdrakter. Jeg sikret meg enkelte utsagn ved at jeg ba respondenten om å gjenta setninger som virket ekstra relevante og gode. Selvfølgelig ville jeg hatt en mye bedre anledning sikre meg slike hvis jeg kunne ha sittet i fred å ro med en opptaker i etterkant.

3.4 Validitet

Validiteten referer til datamaterialets gyldighet. Forskjellige forfattere benytter seg av forskjellige typer validitet. Jeg vil her vurdere metode og resultater ut fra begrepsvaliditet, kompetansevaliditet og ekstern validitet. Med begrepsvaliditet så tenker jeg på i hvilke grad det har lyktes meg å måle og registrere det jeg ønsket, på en tilfredstillende og pålitelig måte (Skog, 2005: 89). Jeg benytter en bred betydning av begrepet hvor også utvalgsenheter inngår. For først å si noe om intervjuguiden og spørsmålene i denne, så var jeg en stund i tvil om noen av disse var godt nok formulert til å få frem det jeg ønsket å belyse. På følgende spørsmål var jeg i tvil: *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?* Her må jeg

innrømme at jeg i utgangspunktet var ute etter hvor dyktig den overordnede ledelsen hadde vært til å strukturere gode samarbeidende ledergrupper. Det var først og fremst strukturelle forhold jeg var ute etter. Litt uventet på meg begynte respondentene å snakke om viktigheten av å ha en overordnet som støttet og inspirerte dem. Dette kom litt uventet på meg og jeg var en stund i tvil om hvordan jeg skulle tolke og strukturere dette under drøftingen av resultatene. Egentlig så hadde jeg bare fått inn tilleggsinformasjon i forhold til hvordan disse ledergruppene fungerte. Dessuten hadde jeg fått opplysninger om kulturen i disse. Jeg burde vært mer forberedt på at respondentene ville snakke om viktigheten av å ha en støttende og inspirerende overordnet, da dette var et av funnene i undersøkelsen til Heen og Bjørnholdt (2008). Eksempelet viser at undersøkelsen utviklet seg underveis etter hvert som jeg gjorde nye oppdagelser.

Et annet emne som ga meg overraskelser var spørsmålet om: *Hvordan opplever du organisasjonens kultur i forhold til det å være kvinne?* Omtrent samtlige svarte at kulturen aldri hadde vært noe problem for dem som kvinner. Årsaken til valget av dette spørsmålet var at teoridelen viste til at mange kvinner mener de opptrer på menns premisser og mange sliter med mannsdominerte kulturer. Først tenkte jeg at spørsmålet hadde vært uvesentlig, siden ingen hadde gitt uttrykk for noen uheldig organisasjonskultur. Etter å ha lest gjennom notatene på ny gikk det opp for meg at flere hadde snakket om godt voksne mannlige ledere som var vanskelige å kommunisere og samhandle med. På spørsmålet om hvordan de opplevde organisasjonskulturen ga de uttrykk for at de aldri hadde opplevd noe negativt i forhold til å være kvinne i en mannsdominert kultur. Samtidig snakket de om mannlige ledere som gjorde det vanskelig for dem å fungere fullt ut som ansvarsbevisste ledere. Dette viser som også Bang (2000) har sagt, at det er problematisk å kartlegge verdiene i en organisasjon gjennom intervjuer og spørreundersøkelser, da medlemmene ikke er disse helt bevisst. Ofte er det de forfektede verdiene som blir uttrykt.

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

var det få som var så positive til organisasjonen som disse. Jeg mener ellers at jeg har fått et representativt utvalg til undersøkelsen. Denne er en tverrsnittsundersøkelse og det gjør at datainnsamlingen har foregått innenfor et avgrenset tidsrom og dermed kan respondentenes dagsform og øyeblikkets situasjon ha spilt inn. Da undersøkelsen ikke har avdekket noe radikale funn, men heller i stor grad støtter tidligere undersøkelser, så mener jeg dette ikke har skadet gyldigheten i særlig grad. Med tidligere undersøkelser så tenker jeg på funnene til Hen & Bjørnholdt, (2008), fra deres undersøkelse fra Statens Vegvesen i fjor. Dessuten også forundersøkelsen jeg gjennomføre innledningsvis i studiet.

Kvale (2006) viser til kompetansevaliditeten og dette gjelder da forskerens kompetanse for innhenting av kvalitative data innen det aktuelle forskningsområdet. Dette er første gang jeg gjennomfører en undersøkelse av denne størrelsesorden og jeg må nok innrømme at jeg har meget begrenset kompetanse innen forskning. Det som har vært vanskeligst, har vært å holde orden og struktur på et såpass omfattende materiale som en masteroppgave består av.

Heldigvis har jeg hatt en veileder som har grepet inn og styrt meg på rett kurs når dette har vært nødvendig. Underveis i en stor og mindre oversiktlig stoffmengde, glemte jeg for eksempel ut at det var strukturelle og kulturelle forhold jeg jaktet etter. Ellers så har jeg etter beste evne forsøkt å være objektiv og kritisk til mine egne tolkninger og oppfatninger. Jeg ser tydelige fordeler ved å være til dels kjent innenfor området jeg har studert og jeg har hele tiden prøvd å la være å være forutinntatt. Det som imidlertid har styrket kompetansevaliditeten i denne undersøkelsen, er at respondentene har fått gå gjennom mine oppsummeringer fra samtalene og gitt tilbakemeldinger. Den som burde validere tolkningene fra et intervju er den personen som ble intervjuet (Kvale, 2006: 172).

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 samsvarer, 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

Målsettingen med kvalitative analyser er å komme frem til en helhetlig forståelse av de forhold som er studert. Egentlig analyserer vi underveis og dermed foregår analysen samtidig med datainnsamlingen. I kvalitative undersøkelser kan vi ikke skille dataanalysen som en bestemt fase i studiet (Grønmo, 2004: 245). Muligheten til å planlegge, gjennomføre noen intervjuer, analysere disse for så å gå tilbake til planleggingen igjen. Deretter å foreta nye intervjuer o.s.v. Dette er den sterkeste siden ved kvantitative tilnærminger (Jacobsen, 2004: 187). Selv gjennomførte jeg mitt første intervju i tråd med intervjuguiden jeg hadde laget, men jeg oppdaget da at jeg ikke helt hadde fått tak i strukturelle og kulturelle forhold som jo var mitt hovedfokus. Av den grunn endret jeg intervjuguiden slik at jeg i sterkere grad fikk tak i disse forholdene. Resten av intervjuene ble gjennomført etter ny guide uten flere endringer.

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 intervjuene 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 kommentarene 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 prioriterte 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 variansene fra hverandre. De ble også skrevet ut på papir, slik at jeg lettere kunne gjøre notater og understrekninger. 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 intervjuene. 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 kulturelle 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 forhånd informert om at jeg hadde fokus på strukturelle og kulturelle forhold. Dette spørsmålet er vesentlig fordi det nettopp er de faktorer som tiltrekker 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 flatere 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 ansvar eller ville ikke ha ansvar. 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 ansvar.

Det andre forholdet som opplevdes problematisk og som omtrent samtlige respondenter tok opp var ledernes kontrollspenn. Etter omorganiseringen og ved overgangen til ny organisasjonsstruktur ble ledernivå 4 fjernet. Dette hadde ført til at ledernes kontrollspenn var økt betraktelig. Flere av respondentene hadde personalansvar for 25 – 30 personer. Noen hadde hatt personalansvar for hele 70 personer. De ga alle uttrykk for at dette var vanskelig, da de var opptatt av å gjøre en skikkelig jobb. Flere ønsket derfor, enten å få gjeninnført ledernivå 4 eller å få på plass flere seksjonsledere (ledernivå 3) slik at arbeidsmengden ble mindre. Slik situasjonen var med dette store kontrollspennet og med medarbeidere som kviet seg for å ta ansvar, ble det uoverkommelig for flere av respondentene. Flere av disse hadde av den grunn innført koordinatorroller. Disse ble ikke regnet som ledere, men hadde et ekstra ansvar med blant annet koordineringsansvar. I forhold til koordinatorene, opplevde flere av respondentene vanskeligheter med belønning av deres ekstra innsats. Da dette ikke var formelle ledere, var det heller ingen reelle lønnskompensasjon for disse rollene. Enkelte uttrykte derfor sterke ønsker om å få omgjort disse rollene til ledernivå 4 stillinger. Noen innså at dette ville være et steg tilbake til den gamle hierarkiske organisasjonsstrukturen.

4.3 Hva er årsaken til den uklare organisasjonsstrukturen?

Med unntak av to respondenter 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 medarbeidere om å gjøre. Som en av respondentene sa: *Slitsomt å måtte følge opp folk. 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 flatere 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 flatere organisasjonsstruktur egentlig innebar for dem. Dermed kjente en ikke til hvilke forventninger som var lagt på dem i forhold til å få implementert en flatere organisasjonsstruktur. Dette førte til at en fortsatte etter den gamle hierarkiske organisasjonsstrukturen, med fag og oppgavefokus. En av respondentene sa at hun opplevde at 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 uttrykt 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-/distriktsledergrupper.

Samtlige av respondentene ga uttrykk for at de mente det var svært viktig for dem å tilhøre samhandlende ledergrupper, hvor de kunne delta for å diskutere gruppens og den enkeltes utfordringer. De ønsket seg et sted med stor takhøyde og hvor de kunne føle trygghet til å ta opp mer personlige saker. Samtidig ønsket de seg en overordnet som hadde tillit til dem og som ga dem støtte og inspirasjon. En av respondentene uttalte: *Det er helt avgjørende for meg at jeg også har en overordnet som støtter og inspirerer meg.* En annen uttalte: *Må ha en form for nettverk eller personer å forhold meg til. Umulig å holde ut ellers.* Enda en annen uttalte: *Dette er kjempeviktig. Det var en forutsetning for å fungere som leder.* Flere av respondentene brukte nettopp uttrykket *kjempeviktig*.

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, ivaretagelse av oppdragsgivere og informasjon fra regionledermøtet. De hadde alltid en stringent agenda på forhånd. Overordnet og gruppa var lite opptatt 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 gruppene 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 følte 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 fungerer 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 illustrer noe av det samme. En av 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. Igjen 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 krevde 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 arbeidsmengde 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 for alle..

Samtlige respondenter ga også uttrykk for hvor viktig det var for dem å ha et nettverk å forholde seg til. Enkelte av respondentene brukte sterke ord da de begrunnet hvor viktig dette var. En av dem sa at dersom hun hadde hatt et slikt nettverk så hadde hun antakeligvis ikke forlatt sin lederstilling. Samtlige av respondentene var eller hadde vært deltakere i ledergrupper. Halvparten av disse fungerte i tråd med deres forventninger om en ledergruppe som samarbeidet om helhetlig ledelse og hvor en ga hverandre støtte og inspirasjon. Siden flere av ledergruppene hadde et langt snevrere fokus, og da på informasjon og fagdetaljer, så hadde flere av respondentene skaffet seg andre nettverk.

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 kvinnelig leder. Derimot hadde flere historier å fortelle om episoder hvor de hadde opplevd det som vanskelig å kommunisere med mannlige kollegaer. 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 ledere nå 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 nok 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:

Funnene viser at det er svært viktig å ha overordnet som gir støtte, inspirasjon og tillit. Jeg opplevde at ikke alle hadde en slik overordnet. Teoridelen hadde en kort presentasjon av ledelse. Her gikk det blant annet frem at ledelse dreier seg om å påvirke andre menneskers holdninger og atferd. Colbjørnsen, Drake & Haukedal (2001) sier at forventninger fra overordnede ofte fremstår som uklare og de fleste medarbeidere mangler tydelige signaler fra sine ledere. Dermed ser det ut som om kvinnelige ledere i Statens vegvesen ikke er alene om å ha en leder som ikke følger dem opp i tilstrekkelig grad. Under AFFs lederundersøkelse fra 1999 (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001) ble de stilt spørsmål ved hva som skulle til for at den enkelte leder ville takke ja om hun/fikk et jobbtilbud. Den faktoren som lederne mest av alt var opptatt av, var sjefsstøtte.

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:

Disse godt voksne menn blir også beskyldt for å ha koner hjemme som passer hjemmet, slik at disse kan jobbe til alle døgnets timer og dermed skape en kultur som ikke har forståelse for et balansert liv, hvor både jobb og fritid inngår. Teoridelen viste til Frogg og Kallerud (1999) som sier at det er overraskende at menn i så liten grad tar hensyn til kvinners ansvarsfølelse for hjem og fritid. Av dette forstår vi at Statens vegvesen sine kvinnelige ledere på samme måte som andre kvinnelige ledere, ikke blir vist tilstrekkelig forståelse for sin livssituasjon. Vi kan derfor forstå respondentenes frustrasjon. Samtlige respondenter la for øvrig sterk vekt på å ha en jobb hvor de kunne kombinere jobb og fritid. Dette stemmer også overens med AFFs lederundersøkelse fra 1999 (Colbjørnsen, Drake og Haukedal, 2001) som det ble vist til i teoridelen. Her så vi at kvinner tar mer hensyn til fritiden, da de jobber mindre enn menn. (Drake, 2008: 25). Dessuten kom privatliv som den nest viktigste faktoren, i denne undersøkelsen, til at ledere kunne være villige til å skifte jobb.

Endring av verdier:

Overgangen fra en hierarkisk til en flatere organisasjonsmodell har, etter respondentenes utsagn, ikke vært helt vellykket. Noen av respondentene hevder at dette blant annet skyldes ledernes manglende oppslutning om implementeringsprosessen. De snakket også om ledere som direkte motarbeidet den nye strukturen, da disse tydeligvis ønsker å fortsette med det gamle. Ledelsen er som teoridelen presiserer spesielt viktig når endringer skal gjennomføres (Busch & Vanebo, 2003: 389).

Kobling mellom struktur og atferd:

Noen av respondentene reagerte på at enkelte medarbeidere og ledere handlet vel mye fritt og selvstendig. Oppgaver ble ikke gjennomført innen frister. Vedtatte beslutninger ble ikke fulgt. Organisasjonsendringer ble ignorert. I teoridelen hevdet Busch & Vanebo (2003) at det ikke er tette koblinger mellom struktur og atferd. Derfor ville strukturen bare til en viss grad styre

atferden. Dette skyltes 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:

I forbindelse med hvordan respondentene opplevde den flate organisasjonsstrukturen kommenterte de fleste kontrollspennet til lederne i organisasjonen. De kom blant annet med eksempler på kontrollspenn på opp til 70 medarbeidere. Flere av respondentene hadde eller hadde hatt ansvar for 25 – 30 personer.). I teoridelen gikk det frem at en fornuftig gruppestørrelse ligger på en 12 til 15 personer. Dette burde gi grunn til å forstå respondentene når de klager på for stort kontrollspenn med de følger dette har.

Avklart handlingsrom:

Det er sammenheng mellom struktur og avklart handlingsrom. Enkelte av respondentene påpekte at det var viktig for dem selv å kjenne sitt handlingsrom. De ønsket å vite hvilke myndighet de hadde og hvilke forventninger som var stilt til dem. Slik jeg oppfatter dette, så handler dette om organisasjonsstruktur og da mer spesifikt stillingsbeskrivelser, retningslinjer, formalisering, prosedyrer og beskrivelse av lederforventninger. Det handler også om jevnlig kontakt med overordnet hvor en lærer hverandre å kjenne og dermed lærer hva som forventes av hverandre. Alle forventningene kan ikke nedskrives i dokumenter. Dette er et interessant emne. Jeg har det ikke med i teoridelen og velger å holde det utenfor oppgaven.

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

Under omorganiseringen av Statens vegvesen gikk organisasjonen fra en typisk hierarkisk organisasjon over til en mer flat organisasjonsmodell. Det ble lagt vekt på at en skulle utforme andre former for ledelse. I dette lå at en skulle bort fra den tradisjonelle fagledelsen, knyttet til linjeansvar. Dessuten fikk organisasjonen færre ledernivåer og færre ledere, og en ønsket ledere som utøvet ledelse som sådan med mindre fokus på fag. I forhold til kvinnelige ledere burde dette være gunstig. Kvande & Rasmussen (1992) hevder at kvinner har større mulighet for å lykkes i en flat organisasjonsmodell (Drake & Solberg, 1995: 186). De fleste respondentene ga også uttrykk for at de foretrakk en flatere organisasjonsform. Imidlertid så opplevde de strukturen som noe uklar og flere snakket om en frihetskultur som hadde utviklet seg. Slik jeg oppfatter respondentene så er det tre utfordringer de snakker om i forhold til denne frihetskulturen og den noe uklare organisasjonsstrukturen. Først er det medarbeiderne som har lang fartstid fra den gamle hierarkiske strukturen som ikke våger å ta det ansvar de blir gitt, fordi de kommer fra en kultur hvor lederen har tatt dette ansvaret. Så har vi dem som tar seg ansvar og fatter beslutninger utover tildelt myndighet. Siste utfordring er ledere som av forskjellige grunner ikke alltid følger organisasjonsstrukturer eller vedtatte beslutninger, men som tilsynelatende jobber ut fra egne eller sin egen enhets interesser. Som leder og kvinne blir det vanskelig å overse slike uheldige forhold. Colbjørnsen (2004) hevder at kvinnelige ledere utøver et mer intensivt lederskap enn menn. Kanskje er dette noe av årsaken til at respondentene reagerer på forholdene. Antakeligvis reagerer nok flere menn også på de samme forholdene. Vi må i alle fall merke oss at noen har identifisert et problem, som jeg vil betegne som et virksomhetsproblem. Problemet har flere konsekvenser, men en av dem er i alle fall at kvinnelige ledere misliker at organisasjonsstrukturer og vedtak ikke blir fulgt. Årsakene til problemet kan være komplekse, men det kan virke som om det i første omgang har med uklar organisasjonsstruktur å gjøre.

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, formaliseringsgraden 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 høynet den senere tid ved at en nå har tatt i bruk prosessstyring. 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 fordel 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 tilfredsstillende 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 interesse 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.

Når medarbeidere gjør valg utover vedtak og retningslinjer og dette fører til suksess i form av fornøyde brukere eller kollegaer som imponeres av handlemåtene, så oppstår en form for læring. Det oppnås en antagelse av hva som fungerer best, og hva det er som særpreger det miljøet en omgås i (Busch & Vanebo, 2003: 197). Medarbeiderne legger med slike handlinger stegvis et grunnlag og en forståelse av hvordan virkeligheten fungerer i Statens vegvesen. De bygger etter hvert opp grunnleggende antagelser om hvordan saker og ting skal gjøres. Med utgangspunkt i historiene til respondentene kan det virke logisk at det har vokst frem en slik kultur som uttrykker at en kan gjøre litt som en vil. I forhold til det funksjonalistiske perspektivet på organisasjonskultur så er dette også den reelle kulturen. Busch & Vanebo (2003) forklarer en slik kultur, med at den har vokst frem over tid som et resultat på å tilpasse seg omgivelsene. Kulturen er et svar på de utfordringer organisasjonen har vært gjennom. Forfatterne hevder også at siden forskjellige enheter møter forskjellige utfordringer, kan det oppstå subkulturer i organisasjonen. I denne undersøkelse med respondenter fra flere steder i landet, mener jeg vi må anta at de forhold det her snakkes om, er en del av organisasjonens reelle kultur.

Flere av respondentene snakket om medarbeidere som ikke hadde klart å omstille seg til den flatere organisasjonsstrukturen, men som holdt på det gamle hierarkiske. Det ble snakket om medarbeidere som hadde vært i organisasjonen i nærmest et arbeidsliv. Det er temmelig åpenbart at disse må ha utviklet et sett verdier som nok kan være vanskelige å endre. De kjenner nærmest ikke til noen annen fornuftig måte å strukturere en organisasjon på. For å tydeliggjøre dette gjentar jeg Rokeach (1976) sin definisjon av verdier: *En vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand* (Bang 2000: 47). Dette skulle tilsi at mange vil følge i gamle baner. Et eksempel kan være at en fortsetter som leder med fagfokus, noe flere kvinnelige ledere tydeligvis ikke setter pris på.

I forhold til disse medarbeiderne 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 forfektete verdier som skal gjelde alle

medarbeidere i Statens vegvesen. Her går det blant annet frem at en skal: *Ta ansvar og vise tillit*. Disse forfektete 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

Ved overgangen til ny flat organisasjonsstruktur etablerte en ledergrupper på alle nivåer for å legge forholdene til rette for en type kollektiv ledelse som i større grad skulle ivareta et helhetsperspektiv. Flere av disse gruppene jobber, etter respondentenes utsagn, ikke etter et slikt kollektivt prinsipp. I stedet har dette blitt grupper der den enkelte leder presenterer og ivaretar sine og enhetens interesser, og hvor en i mindre grad har fokus på gruppens felles anliggende. Flere av respondentene rapporterte om møter med sterkt fagfokus og mye informasjon. Til tider bar visstnok samhandlingen også preg av individuell maktkamp, hvor den enkelte forsvarte sin respektive enheter. Det virker dermed som om endringen i Statens vegvesen har vært av mer strukturell art ved at det er satt sammen ledergrupper på alle nivå, men uten at det er gjort noe med selve møte- og samhandlingsformen i alle ledermøtene. Igjen kan dette tyde på den gamle hierarkiske kulturen med oppgave- og fagfokus henger igjen. Flere av respondentene ga også uttrykk for at de ønsket noe mer fra sine ledergrupper. Nærmere bestemt så ønsket de at dette skulle være grupper som samhandlet om felles interesser og hvor en kunne få oppbakking, støtte og inspirasjon. Det er viktig å merke seg at overordnet også inngikk i dette.

Det kunne være interessant å vite er om disse ønskene gjelder kvinner i større grad enn menn, og i så fall. Hva er det som gjør at så mange av respondenter ønsker å utvikle ledermøtene? Her må jeg innrømme at det ville styrket undersøkelsen om jeg også hadde intervjuet menn om hvordan de forholder seg til ledermøtene. Jeg oppfattet at respondentene først og fremst ønsket seg ledergrupper hvor de kunne hente inspirasjon og støtte, men også ivaretagelse av et ansvarlig ledelsesperspektiv. Begge forhold dreier seg, etter mitt syn, om god ledelse. Teoridelen gir ikke en massiv støtte som forsvarer at kvinner er mer ansvarligere ledere. Forfatterne er noe uenige på området. (Bass, Avolio og Atwater 1996, Edwards 1991, Hallinger, Bickman & Davis 1990, Weddle 1991 & Wilson 1991) støtter derimot et slikt syn på at kvinner er noe bedre ledere (Bolmann, & Deal, 2007: 376). I alle fall var flere av

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.

Som respondentene også ga uttrykk for, så er majoriteten av de overordnede lederne i disse ledermøtene menn og de er generelt eldre med lang fartstid i organisasjonen. Dette kan tilsi at de har med seg kulturen fra den gamle hierarkiske organisasjonen og har kanskje et annet syn på utøving av ledelse. Slik jeg forstod respondentene, så er det en sammenheng mellom atferden i ledermøtene og lederstilen til overordnet. I de tilfellene ledergruppene hadde gode samhandlende ledermøter, hadde også respondenten en overordnet som var flink til å ta ansvar for sine underordnede ledere. Dette virker ganske naturlig da det er overordnet i den enkelte ledergruppe som er ansvarlig for denne. Når disse overordnede ikke helt klarer å samle sine ledere i forhold til felles anliggender som helhetlig planlegging, ledelsesutvikling og støttefunksjon for hverandre, så kan dette skyldes både personlighet, verdier og kompetanse innen ledelse. Resultatet av denne type lederstil frastøter i alle fall mange kvinnelige ledere. Kvinner som opplever en slik, for dem, negativ og tilsynelatende mannsdominert kultur, trekker de seg ut av lederstillingene. Som Drake (1995) uttaler så er kvinner mindre villige til å satse på lederstillinger på menns premisser.

5.4 Kulturforskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere

Gray (1995) hevder at kvinner og menn kommuniserer forskjellig. Menn verdsetter dyktighet, effektivitet og prestasjoner, og deres selvfølelse er begrunnet i å oppnå resultater, gjøre suksess og finne løsninger. De snakker sjelden om sine problemer. Kvinner verdsetter kommunikasjon, estetikk og kontakt, og bruker mye tid på omsorg for hverandre. De er opptatt av personlig utvikling og alt som fremmer vekst (Drake, 1995: 61). Et slikt perspektiv forsvaret godt respondentenes ønske om en kultur hvor en samhandler og støtter hverandre. Det forsvaret delvis også respondentenes påstander om at menn er mer overfladiske og ikke så interessert i å kommunisere og gå i dybden i saker. Tannon (1990) hevder at menn og kvinner tillegger de samme ordene forskjellig mening. Hun hevder også at årsaken sannsynligvis skyldes at menn er sosialisert i henhold til hierarkisk tenkning, mens kvinner sosialiseres til å vektlegge relasjoner, dialog og unngå konflikter (Drake, 1995: 71). Som teoridelen har belyst så har kvinner og menn vokst opp med differensiert kulturell oppdragelse og de er blitt forskjellige hva tenke og handlemåter angår. Mine funn i forhold til kvinner som

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

Samtlige respondenter prioriterte mulighetene for en fleksibel arbeidsdag høyt. De ønsket å ta ansvar for både jobb og fritid. Med ett unntak mente alle at organisasjonsstrukturen inneholdt ordninger som skulle gjøre dette mulig. En var imidlertid delt i synet på om Statens vegvesen har en kultur som støtter opp under disse ordningene. Slik jeg oppfattet flesteparten av respondentene så reagerte verken overordnede eller medarbeidere negativt på at kvinnelige ledere benyttet de etablerte ordninger til å ta seg fri ved behov. Derimot så mente nesten halvparten av respondenten at arbeidsmengden var såpass stor at det var vanskelig å ta fri. En av dem sa følgende: *Jobb når du vil, men gjør jobben*. Det ble også sagt, at dersom en var borte fra jobben noen dager så straffet det seg når en var tilbake igjen. Problemet består derfor i at de kvinnelige lederne i Statens vegvesen har stort ansvar og generelt store enheter å holde kontroll på. Samtidig tar de et større ansvar i hjemmet enn menn. Dette gjør kvinnelige ledes tilværelse mer komplisert enn mennenes. Helgesen (1990) skriver at kvinnelige ledere organiserer hverdagen i forhold til morsrollen og lederrollen. Dette blir gjort ved å sette klare grenser for hvor mye og når de skal jobbe hjemmefra eller på jobben. De er mentalt opptatte av barna i løpet av hele arbeidsdagen (Duckert, 2007: 11). Dette kjønnsmonsteret har ikke endret seg nevneverdig i dag. Knut Knudsen (2007) sier at norske kvinner bruker 3 ganger så mye tid til husarbeid som menn. Han stiller også spørsmål ved om likestilingskampen har

kommet så langt som mange påstår. Skal tilværelsen for kvinnelige ledere i Statens vegvesen kunne bli mer attraktiv må det gjøres noe med arbeidsmengden, men også med kulturen. Arbeidsdagen til respondentene bestod generelt av travle dager, mange lange møter, mye reising og mange medarbeidere å forholde seg til. Når behovet meldte seg og de ønsket å ta seg fri følte noen av respondentene at kulturen ikke helt aksepterte dette. Årsaken til denne følelsen har nok ofte sammenheng med hvordan overordnet utøver lederskap. Ingen har større påvirkning på sine underordnede enn denne. Dette ble delvis bekreftet ved at blant de som mente organisasjonen har kultur for å ta hensyn til fritiden, var det flere som hadde fått muntlig anbefaling av sin overordnede til å nyttiggjøre seg sine rettigheter. Det kan tyde på at den positive kulturen de talte om, skyldes de signalene som overordnet sender ut.

På den annen side var det respondenter som uttrykte irritasjon over de lederne som jobbet sent og tidlig og som nyttet 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 kontrollspennen 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 kollegaer og underordnede. E post og telefonoppringninger på kveldstid er en form for kulturuttrykk (artefakter) som er med på å forme kulturen. En av respondentene fortalte at når hun hadde behov for å arbeide på kveldstid, nyttet 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 kulturuttrykk 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 lederspenn på 20 medarbeidere og flere må en forstå denne argumentasjonen. Situasjonen blir nok ikke tilfredsstillende ved å endre

kulturelle forhold alene. En må nok i tillegg vurdere strukturelle endringer. I en hierarkisk organisasjon med direkte tilsyn som koordineringsmekanisme må en innse at det er begrensninger i forhold til kontrollspennet (Jacobsen & Thorsvik, 2002: 79). Hadde en imidlertid klart å foreta en kulturendring i forhold til at organisasjonsstrukturen følges av organisasjonskulturen så hadde bildet endret seg noe. Her tenkes det, som vi har vært inne på, på å få bort frihetskulturen og i tillegg å få flere medarbeidere til å ta et større ansvar for det faglige. En slik modell med tett kobling mellom struktur og kultur, og hvor medarbeiderne tar et større faglig ansvar krever mindre oppfølging fra ledelsen. Det blir nok allikevel noe optimistisk å forvente at en slik kulturendring vil løse problemene med kontrollspenn på 20 medarbeidere og flere. Oppretting av flere lederstillinger på nivå 3 eller oppretting av et nytt ledernivå 4 kan være løsninger. Et nytt ledernivå vil imidlertid bety å gå et skritt bort fra den noe flatere organisasjonsstrukturen som har vært ønskelig og vil lett føre til at en fratar noe av fagansvaret fra medarbeiderne. Som en annen løsning på å redusere arbeidsmengden på lederne kan en øke graden av standardisering av oppgavene. Statens vegvesen har som sagt innført prosesstyring i sin organisasjonsstruktur. En videreutvikling og god implementering av dette systemet vil også kunne redusere graden av ledelsesoppfølging.

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 tiltrekke 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

Det har kommet frem at Statens vegvesen har vært gjennom en omorganisering hvor intensjonene var å få en noe flatere organisasjonsstruktur. Dette ble materialisert blant annet ved at en reduserte ledernivåene, noe som førte til at lederne fikk et større kontrollspenn. Disse lederne skulle utøve mer ren ledelse og ha mindre fagfokus. Denne strukturen har ikke vært tydelig nok for alle og dette har ført til enkelte uheldige konsekvenser. Her kan nevnes medarbeidere og ledere som har utøvd en adferd som ikke kan være i henhold til strukturen. Dette har på forskjellig vis gjort det vanskelig for en del kvinnelige ledere og antakeligvis også mannlige. Problemstillingen er noe mer kompleks enn bare å gjelde organisasjonsstrukturen. **Som en delvis løsning bør toppledelsen gå ut og si noe generelt om hvordan strukturen skal forstås.** Organisasjonsstruktur er mangt, men her tenkes det på selve grovplanen for strukturen. Flere ledere og medarbeidere bør kunne ha en bevissthet rundt hva Statens vegvesen sin organisasjonsstruktur innebærer. Under intervjuene ga flere respondenter uttrykk for at de opplevde strukturen som uklar og problematisk og slik bør det ikke være. Statens vegvesen har nå fått ny Vegdirektør og han har sagt at han vil ha en gjennomgang av organisasjonsstrukturen. Det vil derfor være naturlig å vente med å gå ut med informasjon til strukturen er gjennomgått og eventuelle endringer er vedtatt.

Statens vegvesen sin organisasjonsstruktur innbærer 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

av sine ledere. Med for stort kontrollspenn og gjerne også medarbeidere som sitter fysisk plassert flere steder, blir dette en uoverkommelig oppgave. Resultatet blir at de kvinnelige lederne får for stor arbeidsbelastning og dermed redusert muligheten til en fleksibel arbeidsdag, som generelt er meget viktig for kvinner. **For å gjøre tilværelsen lettere for mange kvinnelige ledere anbefales det at toppledelsen vurderer størrelsen på enhetene. En oppdeling av disse kan være en løsning. Det vil i så fall innebære oppretting av nye lederstillinger. Et alternativ kan også være å legge inn et nytt ledernivå i organisasjonsstrukturen.** Dette er tiltak som er omfattende og som har betydning for hele strukturen i organisasjonen. Det betyr at en må vurdere hele oppbyggingen og prinsippene for Statens vegvesen sin organisasjonsstruktur. Jeg ser det allikevel som realistisk, i og med at Vegdirektøren nå har sagt at han vil vurdere om etaten er organisert til å møte fremtidens utfordringer.

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 søkere til etaten. **Stillingsannonser og andre kunngjøringer bør inneholde informasjon om de fordeler og ordninger Statens vegvesen har til disposisjon for kvinnelige ledere.**

Litteraturen er samstemt om at kvinner generelt verdsetter andre forhold enn menn og har mindre tro på egen kompetanse enn menn når de søker stillinger. Duckert (2007) sier at annonser må utformes med kvinner for øye, hvis formålet er å rekruttere flere kvinner. Når vi vet at kvinner setter muligheten for en fleksibel arbeidsdag høyt, bør de personer som har ansvaret for annonsering ta hensyn til dette. For kvinner som vurderer en karriere som leder reises et helt annet fundamentalt verdivalg enn for menn. Kvinner må velge mellom karriere og familie med barn (Duckert, 2007: 131). Tiltaket burde ikke føre til spesielle problemer og organisasjonen har egne personalenheter som kan bidra.

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 setter pris på. Organisasjonens kulturinnhold er imidlertid

vanskelig å få helt tak i, men med utgangspunkt i flere kulturuttrykk (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 respondenter 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.

Alle ledere i Statens vegvesen tilhører ledergrupper, men disse fungerer noe forskjellig. De kvinnelige lederne ønsker seg ledergrupper som tar et kollektivt ansvar og hvor en kan gi hverandre inspirasjon og støtte. To forhold skiller seg spesielt ut i forhold til kvinnelige ledes lederutøving. De er mer orientert mot det vi kan benevne som det interpersonelle. Det vil si mellommenneskelige relasjoner, som ofte blir satt opp mot å være oppgaveorientert. Dessuten har de en mer demokratisk lederstil (Frogg & Kallerud; 1999: 65). Organisasjonsstrukturen har lagt til rette for at ledergruppene skal kunne fungere i tråd med et slikt perspektiv, men flere av ledergruppene har et mer snevert fag, oppgave og informasjonsfokus. Enkelte av respondentene uttrykte også at det foregår noe i retning av individuell maktkamp i enkelte av disse gruppene og dermed mindre samhandling. Det kan se ut som om noen eller flere av lederne i disse gruppene har i seg kulturen fra det gamle hierarkiske Statens vegvesen. **Anbefalingen her er derfor ledelsesutvikling med fokus på kultur.** Mange av lederne i Statens vegvesen er voksne menn som har drevet sin form for ledelse over lang tid og etter de samme prinsipper. Dersom denne formen for ledelse er uttrykk for deres verdier, så er disse lederne muligens ikke helt bevisst på hvilke handlinger og uttrykk de formidler. Det kan være utfordrende og kanskje heller ikke mulig å endre slike verdier. **Først og fremst bør lederne i Statens vegvesen gjennomgå en form for utvikling hvor en har fokus på verdier, organisasjonskultur og lederskap.**

Gode samhandlende ledergrupper oppstår ikke av seg selv og overordnet har et særskilt ansvar for sine respektive grupper. Både til å binde sammen og utvikle et kollektivt fellesskap, og til å gi støtte og utvikle sine underordnede ledere. Bakka, Fivesdal & Nordhaug (2004) deler ledelse i to: *Management* og *leadership*. De betegner management som fagkyndighet og kompetanse, og likestiller ordet med det norske *ledelse*. Leadership

oversetter de med *lederskap* og peker på evnen til å sette nye mål og inspirere mennesker til innsats og samarbeid (Bakka, Fivesdal & Nordhaug; 2004: 260). I forhold til den situasjonen respondentene har beskrevet og deres uttrykte ønsker, så er det lederskapet som bør utvikles blant en del av Statens vegvesen sine ledere. Det betyr at ledergruppene må nedprioritere fag og sette fokus på utvikling, samarbeid og helhetstenkning. **De overordnede må i tillegg tenke gjennom hvordan de vil utvikle og støtte sine underordnede ledere.** Ledergruppene bør også jobbe med å utvikle felles verdier.

Frogg og Kallerud (1999) sier *det er overraskende at mennene i så liten grad legger vekt på kvinners ansvar for barn og hjem.* Kvinnelige ledere i organisasjonen opplever en kultur hvor enkelte mannlige ledere er med på å utvikle en kultur som ikke tar hensyn til et liv utenom jobben. En kultur som setter pris på at lysene er tenkt til lang på kveld på kontorene. Dette gjør de ved å sende E post sent på kveldstid, ved å ringe medarbeidere etter arbeidstid eller ved å overse at deres medarbeidere jobber langt utover vanlig arbeidstid. Som leder må en regne med å jobbe utover de 37,5 timer som er obligatoriske, men dette bør være mulig uten å sende for sterke kulturuttrykk om at det er prisverdig å jobbe mye. **Med utgangspunkt i undersøkelsen som sier at kvinnelige ledere generelt er svært opptatt av å kunne kombinere jobb og fritid, må ledere få utvikle en bevissthet i forhold til sitt ansvar som rollefigurer. De bør blant annet konkret uttrykke begeistring for at deres medarbeidere tar hensyn til andre sider ved livet enn jobben.**

Ledelsesutvikling er også et omfattende tiltak, men flere respondenter uttrykte at mange ledere allerede har fokus på ledelsesutvikling. Dessverre, som noen respondenter sa, så er det de samme lederne som er positive og deltar på ledelsesutviklingstiltak. Dette må anses som kulturuttrykk hos enkelte ledere for at utviklingstiltak og læring i ledelse er unødvendig og sløsing av ressurser. **Toppledelsen bør derfor kreve en form for obligatorisk lederutvikling for samtlige ledere og det bør i stor grad være fokus på lederskap, verdier og kulturformidling.** Selv om tiltaket er omfattende, så er det strategisk viktig for organisasjonen som helhet, men også for å kunne tiltrekke og beholde kvinnelige ledere. Med utgangspunkt i Vegdirektørens gjennomgang av organisasjonen bør tiltaket være mulig å gjennomføre.

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

og det er sannsynlig at kulturinnholdet fra den gamle organisasjonen enda lever hos mange. Kulturens innhold kan sees på som kognitive skjema som befinner seg inne i hodene på organisasjonens medlemmer og disse er vanskelige å endre (Bang, 2000: 46). Et eksempel som illustrerer dette og som har blitt et problem for mange ledere, er de medarbeiderne som ikke våger å ta på seg ansvar eller myndighet. Disse opplever nærmest et paradigmeskifte når lederne trekker seg tilbake og de må stå frem og ta ansvar. **Denne kulturen bør endres og det er lederne som må ta ansvaret for en slik endringsprosess. Til dette anbefales det å få hjelp av interne eller eksterne organisasjonsutviklingskonsulenter.** Skal en ha noen forutsetning for å endre kulturen må en lære seg denne å kjenne. Det kan gjøres ved å finne ut hva de aktuelle medarbeiderne tenker på og nødvendigvis ikke hva de gjør (Tronsmo, 1987: 21). For å skape forutsetninger for endringer må det stilles spørsmål ved nåværende kulturinnhold (Busch & Vanebo, 2003: 207). Det kan gjøres ved at ledelsen går ut og presiserer at nåværende handlemåter og kultur ikke kan aksepteres lenger. Iverksettelse av en slik prosess vil nok skape en del motstand, men jeg kan ikke se at Statens vegvesen har noe alternativ med bakgrunn i de historier respondentene fortalte.

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 foreløpig 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 ambisiøs, 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 kulturuttrykk 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

- Asplund, G. (1984). *Karriere – menn, kvinner og lederskap*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.
- Bang, H. (2000). *Organisasjonskultur*. Otta. TANO A.S.
- Berg, M.E. (2003). *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo. Universitetsforlaget
- Billing, D.B., & Alvesson. M. (1989). *M. Køn ledelse organisasjon*. Danmark. Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brinkmann, S., & Eriksen, T.H. (1996). *Verden som møteplass: Essays om tverrkulturell kommunikasjon*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Busch, T., & Vanebo, J.O. (2003). *Organisasjon og ledelse – et integrert perspektiv*. Oslo. Unversitetsforlaget
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelser*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T., Drake, I., & Haukadal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider*. Fagbokforlaget
- Collin F. (1987). *Organisasjonskultur og forandring*. København. Nyt fra Samfundsvidenskabernes.
- Daft. R.L. (2001). *Organization teori and design*. Mason, Ohio. South-Western College Publishing.
- Drake, I. (2008). *Sjef og kvinne. Myte og fakta om kvinner i ledelse*. Oslo. Likestillingscenteret
- Drake, I., & Solberg, A.G. (1995). *Kvinner og ledelse. Gjennom glasstaket*. Oslo. Tano. A.S.
- Duckert, F. (2007). *Kvinne og leder – En umulig kombinasjon?* Impuls, 1, 10-25
- Dyer, J.R. (1982). *Culture in Organizations. A case study and analysis*. Working paper 1279-82. Sloan School of Management.
- Fivesdal, E., Bakka, J., F. & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur*. Oslo. Cappelen Akademiske Forlag.
- French, W.L., & Bell, C.H. (1999). *Organization Development. Behavioral Science Intervention for Organization Improvement. Sixth Edition*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Frogg, N., & Kallerud, B. (1999). *Toppleder og kvinne. Perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning*. Oslo. Statskonsult.
- Gray, J. (1995). *Menn er fra Mars, Kvinner er fra Venus. Kunsten å forstå det motsatte kjønn*. Oslo. Hilt og Hansteen.

- Grønmo, S. (2004). Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen. Fagbokforlaget.
- Hofstede, G. (1999). Kulturer og organisasjoner. Overlevelse i en grænseoverskridende verden. Danmark. Handelshøjskolens Forlag.
- Jacobsen I. J., & Thorsvik J. (2002). Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse. Polen. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Jacobsen, D.I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand. Høyskoleforlaget AS.
- Kvale, S. (2005). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo. Gyldendal Akademiske.
- Mintzberg, H. (2003). The strategy process. Concepts contexts cases. Harlow. Pearson education.
- Ottesen, O. Del 3. Problemløsning i markedsføringen. Fra Ingebrigtsen, S. & Ottesen, O (1993). Markedsføringsplanlægning og ledelse. Hvordan bruke teori til at identificere, prioritere og løse praktiske markedsføringsproblemer? Fredriksberg, Samfundsliteratur.
- Poggio, B., & Gherardi, S. (2007). Gendertelling in organizations. Narratives from male-dominated environments. Malmö. Liber
- Sathe, V. (1985). Culture and Related Corporate Realities. Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. Homewood. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Schein, E.H. (1987). Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig? Oslo. Mercuri media forlag.
- Skog, O.J. (2004). Å forklare sosiale fenomener. En regreasjonsbasert tilnærming. Oslo. Gyldendal Akademisk.
- Strand, T. (2001). Ledelse, organisasjon og kultur. Polen. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Tronsmo, P. (1987). Omstilling og organisasjonskultur. Lederskap og overlevelsessevne i tre norske rederier. Oslo. Bedriftsøkonomens Forlag AS.
- Urwick, L.F. (1956). The pattern of management. London. Pitman

Forskningsrapport:

Heen, H., & Bjørnholdt, M. (2008): Hvorfor slutter ledere i Statens Vegvesen. Norge. Arbeidsforskningsinstituttet.

Intern rapport:

Statens vegvesen, 2004. Likestillingsprosjekt 2004 – Rapport. Kvinner og ledelse. En spørreundersøkelse. Oslo. Personal og utviklingsseksjonen.

Internettadresser

Statsansatte i tal. 2007. Fornyings og administrasjonsdepartementet.

http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/Veiledninger_og_brosjyrer/2007/Statstilsette-i-tal-2.html?id=475762

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 hjelpe-/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 menns 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 er vant med å ta ansvar. Andre ikke. Mener det er litt stedsavhengig. Noen steder har en vært vant med å bli styrt mer hierarkisk. Folk er ikke vant med å ta ansvar og de tør ikke alltid ta på seg det ansvaret de er tildelt. Det blir kjempevanskelig for noen. Det lager problemer for meg ved at jeg må engasjere meg i fagsaker. Stor variasjon i fag i min enhet. Gjør det vanskelig å sette seg inn i alt.

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. 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.

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 høy 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, ivaretagelse 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.*

Det er også kjempeviktig å ha en leder som støtter og inspirerer. Må ikke være en som ikke vil lytte, men heller går raskt på sak og fakta. Overordnet må ha personlighet.

Har andre nettverk jeg kan ta meg inn igjen og få støtte. Eksempelvis organisasjonsutviklingsteamet. Savner tilhørighet 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. Ekkel 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?

Som leder stor frihet til å kunne jobbe fleksibelt. Avtale med overordnet som er meget positiv i så henseende. Det samme gjelder mine medarbeidere. Jeg mener det er viktig at mine medarbeidere er klar over at det er positivt at de tar hensyn til familie og fritid. Flott å ha muligheten til å jobbe hjemme når det er nødvendig. Aldri hørt noen negative tilbakemeldinger fordi jeg har måttet være borte fra jobben bare jeg gjør jobben min. Har gode hjelpere når jeg er borte som til dels kan ta oppgavene mine. Dessuten så har jeg en mer avslappet holding nå enn før. Før som ny og uerfaren følte jeg stor plikt for jobben. Nå har jeg det bedre. Jeg tenker annerledes. Viktig for å klare hverdagen. Tar hensyn til familien.