

Hvorfor slutter ledere i Statens vegvesen?

av

Hanne Heen & Margunn Bjørnholt

Forord

Dette notatet presenterer funn fra en intervjuundersøkelse blant ledere som har sluttet i Statens vegvesen 2003-2007. Undersøkelsen er gjennomført av Arbeidsforskningsinstituttet ved Hanne Heen og womanagement ved Margunn Bjørnholt. Hanne Heen har vært prosjektleder, og har gjennomført intervjuene. Rapporten er i all hovedsak skrevet av Hanne Heen, men i kontinuerlig dialog med Margunn Bjørnholt, og hun har også skrevet utvalgte avsnitt. Undersøkelsen er gjennomført på oppdrag av Statens vegvesen. Wiggo Knudsen har vært vår kontaktperson i Vegdirektoratet, og vi vil takke for et godt samarbeid. Vi vil også takke alle som har vært villige til å dele sine erfaringer med oss. Uten dem hadde ikke prosjektet vært mulig.

AFI – januar 2008

Hanne Heen

Margunn Bjørnholt

Innholdsfortegnelse

Forord

1. Innledning.....	4
2. Dagens situasjon.....	4
3. Fremgangsmåte.	6
4. Hvorfor slutter lederne?	7
5. Konsekvenser av ledelsesutformingen i SVV?	10
6. Balansen jobb-hjem.....	16
7. Ønsket om å prøve noe nytt.....	18
8. Hva kan gjøres?.....	19
Referanser.....	21
Vedlegg 1. Intervjuguide	23

Hvorfor slutter ledere i Statens vegvesen?

1. Innledning

Foreliggende notat er et resultat av en undersøkelse blant ledere som har sluttet i Statens vegvesen (SVV). Bakgrunnen for undersøkelsen var at en studie blant ledere i SVV i 2006 viste at en stor andel av lederne ikke så seg selv som ledere i etaten om fem år. Vi fant også markante kjønnsforskjeller: I aldersgruppen 31-40 år ser 44 % av kvinnene og 25 % av mennene seg *ikke* som ledere i SVV om fem år, og i aldersgruppen 41-50 år, svarte 32 % av de kvinnelige lederne at de ikke så seg som ledere i SVV fem år senere, mens tilsvarende tall for de mannlige lederne var 18 % (Bjørnholt and Heen, 2007). At kvinner ønsker å slutte som ledere i større grad enn menn, er også i tråd med en mer generell tendens, i Norge så vel som internasjonalt (Drake, 2002; Gherardi and Poggio, 2007).

SVV har lenge vært opptatt av å rekruttere kvinnelige ledere, men tallene tyder på at rekruttering ikke er nok – det er også viktig at de kvinnelige lederne velger å forbli i etaten. Delvis som et svar på det som kom fram i lederundersøkelsen, bestemte SVV å invitere Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Margunn Bjørnholt til å gjøre en undersøkelse blant ledere av begge kjønn som hadde sluttet for å få mer kunnskap om hva som var bakgrunnen for deres beslutning, og komme med innspill i diskusjonen om hvordan ledelsesrollen i SVV kunne utformes slik at lederne valgte å bli. Denne rapporten er et resultat av denne undersøkelsen.

2. Dagens situasjon

Pr. 11/5-2007 var det til sammen 328 ledere i SVV¹. Av disse var 241 eller 73 % menn. Fordeling på nivåer er vist i tabellen under:

Tabell 1. Antall ledere i etaten. Totalt og fordelt på nivå og kjønn. Absolutte tall og prosent.

	Menn (%)	Kvinner	Sum	
Ledelse etat	2 (100)		2	
Nivå 1	9 (69%)	4 (31)	13	
Nivå 2	80 (73%)	29 (27)	109	
Nivå 3	135 (73%)	51 (27)	186	
Nivå 4	15 (83%)	3 (17)	18	
Sum	241 (73%)	87 (27)	328	

Fra og med 2003 har noe mer enn 35 ledere sluttet for å begynne i stillinger utenfor SVV². Fordelingen på kjønn og nivå blant de som har sluttet for å gå over i jobb utenom SVV, er vist i tabellen under:

¹ Alle tall bygger på opplysninger vi har fått fra SVV.

² Grunnen til denne noe vage formulering, er at vi ikke kjenner antallet av ledere på nivå 4 som har sluttet. Disse utgjør dette "noe mer".

Tabell 2. Ledere som har sluttet i tidsrommet 2003 og fram til mai 2007 for å gå over i ny jobb utenom etaten. Totalt og fordelt på nivå og kjønn. Absolutte tall og prosent av antall ledere mai 2007.

	Menn som har sluttet (% av menn)	Kvinner som har sluttet (% av kvinner)	Sum	% som har sluttet pr. nivå
Ledelse etat				
Nivå 1	1 (11%)	2 (50%)	3	23
Nivå 2	6 (8 %)	4 (14%)	10	9
Nivå 3	15 (11%)	7 (14 %)	22	12
Nivå 4	?	?	?	?
Sum nivå 1-3	22 (10 %) ³	13 (15 %)	35 (11 %)	

Det er ikke særlig mange totalt som har sluttet, men vi ser at i alle grupper slutter kvinnelige ledere i større omfang enn de mannlige.

I tillegg har 25 ledere gått av med pensjon. Siden 2003 gjelder dette 24 menn og 1 kvinne. Vi har ikke nivå for disse. I tillegg har anslagsvis syv ledere gått fra en lederjobb til en saksbehandlerjobb i etaten. Totalt har altså 67⁴ ledere sluttet som ledere siden 2003, noe som tilsvarer 20 %. Den totale avgangen av ledere er med andre ord adskillig større enn det antallet som slutter for å begynne i andre jobber.

Vi ser altså at SVV har en utfordring i forhold til sine ledere, ikke fordi turn-overen er spesielt stor, men fordi såpass mange er i ferd med å gå over i pensjonistenes rekke⁵. Dette er en utvikling som vil fortsette en stund noe som går tydelig fram av figuren under som viser fordelingen på kjønn og alder blant ledere i SVV.

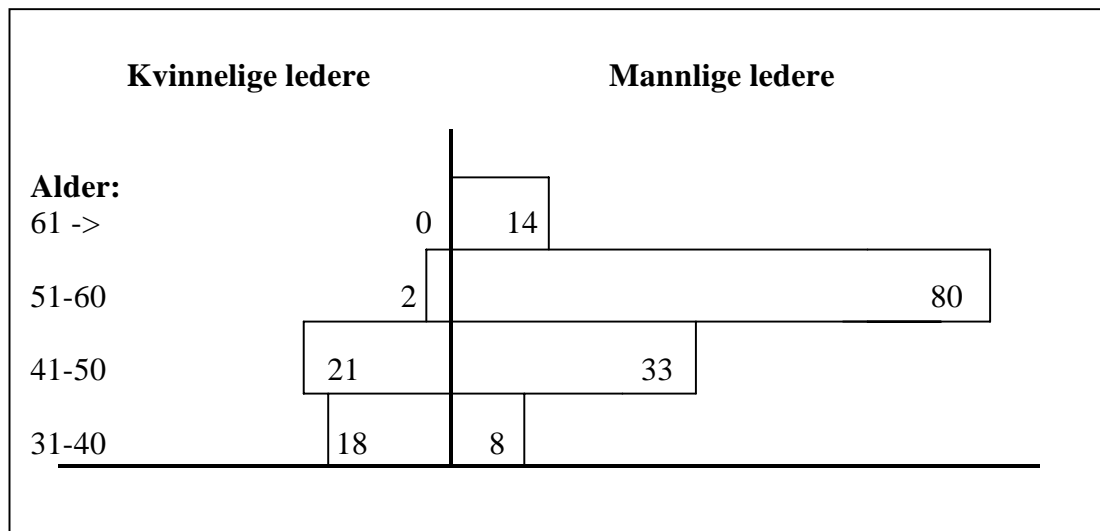
Det har vist seg svært vanskelig å finne generelle tall for turn-over blant ledere. Når det gjelder tanker om å slutte ligger dette imidlertid høyt

³ Prosentene er regnet av antall ledere i de samme kategorier

⁴ Tallet på de som har sluttet omfatter *ikke* ledere på nivå fire. Vi vet ikke hvor mange dette er, men det reelle tallet er derfor antageligvis noe høyere.

⁵ Vi har ikke klart å finne sammenliknbare tall for turn-over blant ledere mer generelt. Når vi sier at turn-overen blant ledere i SVV ikke er spesielt stor, er dette derfor bare ut fra en generell vurdering av tallenes størrelse, ikke ut fra en tallmessig sammenlikning.

Figur 1. Ledere i Statens vegvesen fordelt på kjønn og alder. Tall fra 2006 (Bjørnholt and Heen, 2007).



I tillegg er det nødvendig for SVV å motvirke at de kvinnelige lederne slutter dersom de skal oppnå en målsetting om 40 % kvinnelige ledere⁶.

3. Fremgangsmåte.

3.1 Utvalg

Undersøkelsen bygger på intervjuer med ledere som har sluttet som ledere i etaten. De fleste har begynt i ny jobb utenfor SVV, men noen har fortsatt i saksbehandlerstillinger i etaten. Til sammen har vi intervjuet 12 personer, Intervjupersonene ble valgt på grunnlag av oversikter over personer som hadde sluttet som ledere i SVV de siste fire år. Vi la vekt på å få en spredning i ledelsenivå, region og kjønn. Utvalget vårt består av 5 kvinner og 7 menn. Aldersspennet er fra litt under 40 til litt over 60. 10 av lederne er mellom 40 og 52 år. Aldersmessig er det altså i all hovedsak ledere mellom 40 og 55 som slutter. Selv om vårt utvalg ikke er statistisk representativt, er det grunn til å tro at det også i etaten som helhet er denne aldersgruppen som slutter. I all hovedsak er lederne gift, og de fleste har barn. Alderen på barn varierer og i en del tilfeller har barna flyttet hjemmefra. De aller fleste er sivilingeniører av utdanning, men vi har også personer med annen høyere utdanning i utvalget, og vi har personer uten utdanning på universitetsnivå.

Alle vi spurte bortsett fra en, sa ja til å la seg intervju. Denne personen sa nei av prinsipielle grunner.

⁶ Det var en generell målsetting at det skulle være 40% kvinner i lederstillingene i Staten 1.juli 2006 (Statens vegvesen, 2004).

3.2 Om intervjuene

De fleste intervjuene ble utført pr. telefon. De fleste intervjuene er tatt opp på bånd og skrevet ut. Noen intervjupersoner ønsket ikke bruk av bånd, og i noen tilfeller var det tekniske vansker som gjorde at intervjuene ikke ble tapet. I disse siste tilfellene noterte vi underveis, og skrev ut intervjuene rett etterpå. De fleste intervjuene varte ca en time, men noen var kortere og noen var adskillig lengre.

Intervjuene kan karakteriseres som semistrukturerte, dvs vi hadde en del områder vi ønsket å få dekket, samtidig som vi holdt mulighetene åpne for å kunne forfølge problemstillinger som dukket opp underveis. I tillegg til å fokusere på hvorfor lederne sluttet, brukte vi mye tid på å få dem til å beskrive sin tid som ledere i SVV. Hva hadde vært gode erfaringer og hva hadde de vært mindre fornøyd med. Vi la også vekt på å få deres vurderinger når det gjaldt hvordan det å være leder i SVV lot seg kombinere med en god balanse mellom arbeids- og hjemmeliv. Intervjuguide finnes som vedlegg 1.

3.3 Om rapporten.

Rapporten starter med en generell oversikt over hvorfor lederne slutter. Ut fra de funn som presenteres der går vi videre og diskuterer de ulike årsakene til at lederne slutter. Avslutningsvis kommer vi med noen anbefalinger om hva som vil være viktig for at lederne i SVV ønsker å fortsette i organisasjonen.

I rapporten har vi noen tabelloversikter over hvordan lederne fordeler seg i forhold til hvorfor de slutter. Vi har ikke stilt alle lederne nøyaktig de spørsmålene som fremkommer som svarkategorier i tabellene, men har laget kategoriene i etterkant på grunnlag av svarene og plassert ledernes der vi mener de hører hjemme ut fra helheten i det som har blitt fortalt gjennom intervjuene.

Vi bruker også en del sitater fra intervjuene. Alle sitatene er gjort om til et normalisert bokmål, og i enkelte tilfeller er detaljer uten betydning for innholdet endret. Begge deler er gjort for å bevare intervjupersonenes personenes anonymitet.

4. Hvorfor slutter lederne?

Intervjuene viser at det for de aller fleste er sammensatte årsaker til at de ønsker å slutte som ledere i SVV. Dette henger sammen med at arbeidet for de aller fleste er en blant flere ”biter” som inngår i

- a) å skape en tilfredsstillende arbeidskarriere totalt sett (over yrkeslivet sett som helhet)
- b) skape en daglig livssituasjon som er tilfredsstillende

En beslutning om å slutte kan ses som et resultat av et samspill av *forhold innenfor organisasjonen* og forhold utenfra. Interne krefter består av forhold som medvirker til å holde lederen i organisasjonen, og krefter som bidrar til å støte lederen ut av organisasjonen. Eksempler på forhold som holder lederen i organisasjonen er interessante arbeidsoppgaver og godt arbeidsmiljø. Mobbing eller en opplevelse av manglende karrieremuligheter vil være forhold som medvirker til å skyve lederen vekk fra organisasjonen. Vi vil i denne sammenheng peke på at det lenge har vært en

tendens til at innholdet i arbeidet og den personlige tilfredsstillelsen arbeidet gir, tillegges mer vekt enn andre, eksterne faktorer som for eksempel lønn.

Hvis arbeidet oppleves som vanskelig å kombinere med et tilfredsstillende familie- og hjemmeliv, vil dette også bidra til å skyve lederen ut av organisasjonen. I tillegg kan også *organisasjonseksterne krefter*, som for eksempel attraktive jobbtilbud fra andre, bidra til å trekke lederen vekk fra organisasjonen.

Vårt materiale inneholder eksempler på hele dette spekteret, fra ledere som har søkt seg vekk primært på grunn av en opplevelse av manglende muligheter i etaten til ledere som var svært fornøyd med jobben, men ønsket å gjøre noe annet likevel. De fleste rapporterer imidlertid om at det er sammensatte årsaker til at de har valgt å slutte.

Årsakene til at lederne slutter, kan grupperes i tre hovedkategorier, og tabellen under gir en tallmessig oversikt over fordelingen av årsaker.

Tabell 3. Oversikt over hvorfor informantene har sluttet som ledere⁷.

Organisasjonsinterne forhold/ betingelser for lederjobben:	Ja	Nei		
	9	3		
Slutter fordi en ønsket livssituasjon/livssituasjonen totalt, vanskelig kan kombineres med lederjobben:	Enig	Litt enig	Uenig	
	4	3	5	
Ønsker å prøve noe nytt/annen organisasjon	Ja	Nei		
	6	6		

Tallene i tabellen over kan ikke gjøre krav på noen form for statistisk representativitet, men vi tror likevel tallene gir et omtrentlig bilde av hvor viktig de enkelte faktorene er. Oversikten viser at organisasjonsinterne forhold/betingelser for lederjobben er av stor betydning når det gjelder beslutninger om å slutte. Bare i tre av tilfellene var avgjørelsen ikke knyttet til organisasjonsinterne forhold i det hele tatt, og to av disse personene er fremdeles i etaten. Intervjuene viste at sluttebeslutningen for svært mange er ganske direkte knyttet til hvordan ledelsesrollen er utformet i SVV og hvilke konsekvenser dette har i arbeidssituasjonen.

Vansker med å kombinere lederjobben med familie- og privatliv var også viktig når avgjørelsen om å slutte eller ikke skulle tas, og i vårt materiale er det syv av tolv som tillegger dette vekt. Indirekte er vurderingen av belastningen på privatlivet også knyttet til organisatoriske forhold; det er belastningene ved lederrollen slik den

⁷ De fleste fortalte at det var flere grunner til at de sluttet.

utformes i SVV som oppleves som så store, eller av en slik karakter, at de vanskelig kan kombineres med et godt hjemmeliv.

I halvparten av tilfellene var et ønske om å prøve noe nytt et viktig moment i beslutningen om å slutte.

Går vi nærmere inn på hvilke organisatoriske forhold som tillegges vekt, finner vi følgende fordeling:

Tabell 4

Oversikt over hvilke organisasjonsinterne forhold som har betydning for lederes beslutning om å slutte

Arbeidsmengden er for stor / inkludert for mye reising ⁸	7
Fjernledelse (som et underpunkt av punktet over)	4
Ikke (lenger) interessante eller utfordrende nok arbeidsoppgaver (inkludert stoppet i karrieren)	3
Et arbeidsmiljø som "har gått surt"/ underliggende misnøye hos medarbeidere	2
Forhold til egen leder/hvordan ledelse ble drevet i SVV generelt	5

Som nevnt vil en beslutning om å slutte både være avhengig av forhold som gjør at lederen trives i organisasjonen, interne forhold som gjør at lederen ønsker å slutte og forhold som i liten grad henger sammen med organisasjonen i det hele tatt.

De aller fleste lederne gir en svært positiv vurdering av SVV og sin tid i organisasjonen. De trekker fram at de har møtt en stor grad av raushet, de har fått mange muligheter og mye støtte, de er blitt gitt stor grad av frihet og har fått ansvar og interessante oppgaver. Flere trekker fram gleden ved å arbeide i en stor og samfunnsbyggende virksomhet. De trekker fram at de har hatt gode kolleger og at de har lært mye. Likevel har de sluttet, og dette reiser spørsmålet om hvorfor.

Omorganiseringen i 2003 skapte endringer for alle lederne i organisasjonen, og det ser ut til at et flertall av lederne knytter sin beslutning om å slutte direkte eller indirekte til konsekvenser av omorganiseringen. I vårt utvalg er det flere som mener at arbeidsbetingelsene ble vanskeligere etter omorganiseringen, og flere opplevde at det var vanskeligere å gjøre en god jobb enn tidligere. Dette var delvis knyttet til at arbeidsmengden, inkludert reisevirksomheten, økte for mange. Dette henger igjen sammen med at antallet ledere ble redusert, noe som førte til at oppfølgingsansvaret overfor medarbeidere økte dramatisk for en del ledere. I tillegg ble flere fjernledere, noe som vanskeliggjorde dette arbeidet. I tillegg mente en del intervjupersoner at også andre betingelser for å gjøre en god jobb ble forringet. Dette var for blant annet

⁸ Når arbeidsmengden blir så stor, er det også noen som opplever at de ikke strekker til, og denne følelsen vil ofte være den subjektive årsaken som gjør at de slutter.

knyttet til at oppgavemengden innenfor enheten økte, mens ressursene, særlig i form av ansatte, ble redusert.

Omorganiseringen ble også opplevd å ha negative konsekvenser for arbeidsmiljøet, for eksempel på grunn av nedbemanning, konflikter mellom ulike enheter og uavklarte ansvarsforhold.

Det var få som snakket om positive følger av omorganiseringen, og vårt inntrykk er at den i liten grad utløste entusiasme, selv om flere mente at en type omorganisering var nødvendig. Hadde man klart å skape større grad av entusiasme, ville dette kunne utgjort en type motvekt i forhold til en del av ulempene omorganiseringen førte med seg. I intervjuene var det flere som etterlyste en annen type ledelse fra høyere nivåer, og implisitt i dette ligger det etter vår mening et ønske om eller behov for en type ledelse som i større grad klarer å samle organisasjonen i forhold til veien videre. Det ble sagt at rett etter omorganiseringen var det tilløp til mer helhetlig ledelse, men at etter en tid smuldret disse anslagene opp, og man satt igjen med en sterk vekt på mer detaljert og fagorientert ledelse enn mange ønsket.

En stor andel av våre informanter knyttet utøvelse av ledelse på høyere nivåer sammen med egen beslutning om å slutte. At det er en sammenheng mellom ledelse og turnover blant underordnede er beskrevet av flere (Irgens, 2000; Zenger and Folkman, 2002). Sammenhengen mellom hvordan ledelse på høyere nivåer utformes og turn-overen blant ledere totalt er det derimot ikke så lett å finne beskrivelser av. Sammenhengen blir også mer komplisert fordi lederne, også de som slutter, i større grad er en del av ledelseskulturen enn vanlige ansatte. Om man har mye motforestillinger mot en ledelseskultur man er en del av, og uten å ha kraft til å forandre den, kan dette føre til en type misnøye eller krysspress som kan være belastende over tid. Ut fra våre intervjuer ser det ut til at ledere på lavere nivåer, dvs nivå 03 i mindre grad opplever seg som bærere av en "ledelseskultur" enn det ser ut som ledere på høyere nivåer gjør, noe som blant annet viser seg i hva man mener man har ansvar for.

Etter vår oppfatning er derfor både teori og praksis når det gjelder ledelse i SVV mer generelt, av stor betydning for hvorfor lederne har valgt å slutte. Selv om beslutningen vanligvis knyttes mer direkte til ting som arbeidsmengde og handlingsrom for den enkelte leder, er det vel så viktig er at den enkelte leder utformer sin lederrolle innenfor en større helhet som utgjøres av SVV totalt sett og der spiller lederkulturen en sentral rolle. Vi skal derfor diskutere noen trekk ved hvordan ledelse forstås og utøves i SVV og knytte dette til de konkrete beslutningene om å slutte.

5. Konsekvenser av ledelsesutformingen i SVV?

I forbindelse med omorganiseringen, ble det lagt stor vekt på at man måtte utvikle andre former for ledelse enn den tradisjonelle fagledelsen, knyttet til linjeansvar. Organisasjonen fikk færre ledernivåer og færre ledere. Man ønsket ledere som var mer fokusert på ledelse som sådan og mindre på fag. Det ble etablert et skille mellom faglig ledelse og personalledelse, der ledere ble definert som personer med personalansvar. Faglig ledelse og ansvar skulle delegeres til den enkelte medarbeider og/eller gruppe (Statens vegvesen, 2002 a).

Samtidig innførte man ledergrupper på alle nivåer som besto av lederen for enheten og lederne for de underliggende enhetene. Intensjonen var så vidt vi forstår at man ved dette grepet skulle legge forholdene til rette for en type kollektiv ledelse som i større grad skulle være i stand til å ivareta et helhetsperspektiv. Intensjonen var at lederkollektivene samlet skulle være mer enn summen av delene, de skulle utgjøre fora der utviklingen i enheten kunne drøftes mer helhetlig og perspektiver og retningslinjer for videre utvikling kunne etableres.

En slik mer teambasert ledelsesform medfører at meningsskapning blir en viktigere del av ledelse (Grisoni and Beeby, 2007). Å skape mening krever i sin tur samspill og konversasjon, dialog, diskusjon og argumentasjon (Ashmos and Nathan, 2002), noe som krever emosjonell intelligens, tilretteleggende, refleksive og relasjonelle ferdigheter (Grisoni and Beeby, 2007).

I dette avsnittet skal vi diskutere disse to sidene ved ledelse i etaten, altså overgangen fra faglig ledelse til ledelse som personalledelse, og i hvilken grad ledergruppene faktisk klarte å skape noe som var større enn summen av delene; en helhetlig ledelse.

5.1 Økt arbeidsmengde.

SVV har tradisjonelt hatt en ledelse med sterk vekt på fag. I og med omorganiseringen i 2003 ble dette forsøkt endret. Man etablerte en organisasjon med færre ledernivåer, og ønsket at faglig ansvar i større grad skulle delegeres til den enkelte medarbeider (Statens vegvesen, 2002 a). Som følgende sitat illustrerer, kan dette være en stor overgang for mange:

” Det har vært mye tett lederskap i vegvesenet. En sterk faglig ledelse, ledere som har vært dyktige fagfolk og kunne leie medarbeiderne sine og ta ansvaret.....og når man da får en leder som bare flagrer innom sånn litt innimellom, som knapt har tid å si hei, så blir også medarbeiderne sittende alene og føler at det er en litt tung byrde å bære....”

Delegering av faglig ansvar innebærer at medarbeiderne i større grad enn tidligere må være selvgående faglig sett, og i tillegg til at dette innebærer nye krav til medarbeiderne, stiller det også krav til lederne om at de må slippe faglig kontroll. I forhold til medarbeidere som ikke uten videre er selvgående, kan det til tider nesten oppleves som umulig ikke å ta det faglige ansvaret; noen ansatte er krevende i forhold til å ønske svar på faglige spørsmål og kvier seg eller nekter å ta den type beslutninger på egen hånd. Denne situasjonen illustreres i sitatet under:

” jeg prøvde å legge ting ned, men de kom opp igjen. Jeg prøvde da å spørre folk hva de selv synes – hvordan de kunne tenke seg å løse saken. Noen trengte en del støtte for å lære seg å ta det, noen hadde ikke faglige forutsetninger, og noen ville ikke, ofte veldig flinke folk. Jeg måtte drive kontinuerlig opplæring”

Å få til en endring fra sterk faglig styring til større grad av individuelt faglig ansvar krever medarbeidere som faglig er i stand til å ta dette ansvaret, og det krever at de er innstilt på å gjøre det.

I tillegg kreves av lederne at gamle arbeidsmåter avlæres og at de selv slipper taket i den faglige kontrollen. Å slippe taket i den faglige kontrollen er ikke enkelt, og selv om våre intervjupersoner mener de selv i all hovedsak har gjort det, rapporterer de at andre ledere ikke gjør det.

”man er nødt til å ha folk som kan holde i det faglige ansvaret ellers blir det alt for mye..... xxxx, (en kollega, vår kommentar) vil ha en hånd på styringen av det meste og han er helt utslitt”

Skjer dette på høyere nivåer kan det være problematisk fordi det legger føringer for hvordan man selv kan fungere som leder:

”Han hadde et veldig stort behov for å vite veldig mye om detaljer om hva som skjedde og ønsket veldig sterkt å være delaktig i de bitte små prosessene som jeg tror var det mest interessante for ham, som for eksempel fallet på veien og utformingen av den. Etter mitt syn hadde han en veldig konkret og gammeldags måte å lede på, som sikkert fungerte bra da SVV ble bygd opp på 70-tallet.Det gikk veldig mye på veldig detaljert styring og veldig liten grad av tillit til at medarbeiderne kunne ta egne valg og gjøre egne selvstendige vurderinger”

Denne personen beskriver videre hvordan hennes leders behov for å kunnskap om detaljer skapte mye ekstra arbeid fordi hun selv var nødt til å ha detaljkunnskap om de ulike prosjektene på enheten, bare for å kunne svare på lederens spørsmål.

Flere av lederne vi har intervjuet peker på at de er nødt til, enten de vil eller ikke, å slippe taket i den faglige ledelsen fordi ledelsesoppgavene ellers hadde blitt alt for store:

”.... Man er nødt til å ha folk som kan holde i det faglige ansvaret, det blir umulig for meg, det blir alt for mye. ”

Så godt som alle lederne vi snakket med la stor vekt på at ledelse handlet om å ”få gjort ting gjennom andre” og ingen mente at ledelse var faglig ledelse. Derimot var det større uklarhet om andre sider ved det å lede en avdeling eller seksjon, som for eksempel å fordele oppgaver. En av informantene fortalte for eksempel at han hadde fått tilsendt mye post fordi administrasjonen ikke visste hvem som var rette adressat. Resultatet var at han brukte rundt en time pr. dag på postfordeling. Dette var en oppgave som han mente ikke uten videre kunne delegeres fordi alle de andre hadde mer enn nok å gjøre, og det var ingen som naturlig kunne ta på seg en slik oppgave. At han måtte gjøre det, var også knyttet til at det ikke lenger finnes administrative støttefunksjoner igjen på de ulike enhetene. Fristene var ofte korte, og førte i mange tilfeller at han selv måtte bedrive saksbehandling. Det er også tidligere fått rapportert liknende problemer (Bjørnholt and Heen, 2004; Statens vegvesen, 2006). Mangelen på administrativt støtteapparat gjør at ledere blir sittende med enklere intern saksbehandling fordi det ikke finnes noen å delegere slike oppgaver til.

Også tidligere omfattet ledelse å ivareta personalansvaret for medarbeiderne. Forskjellen er at lederne nå, spesielt på det laveste nivået, har mange flere de skal være ledere for.

I følge Agendas evaluering av omstillingen gikk antallet formelle ledere ned fra 950 før 2003 til 330 i 2006. I løpet av dette tidsrommet ble også hele produksjonsavdelingen skilt ut. I 2003 hadde hver leder i gjennomsnitt 11,6 underordnede, mens tilsvarende tall i 2006 var 13,0 underordnede (Statens vegvesen, 2006). Gjennomsnittlig er altså ikke forholdstallet dramatisk endret, men det er mulig at fordelingen er blitt mer skjev. Noe som tyder på dette er at det er spesielt på lavere nivåer at lederstillingene er blitt færre. I 2001 var det 160 lederstillinger på nivå 1 og to mens det i 2005 100 stillinger på dette nivået. På de to laveste nivåene i 2001 var det 751 ledere, mens det i 2005 offisielt bare fantes nivå tre og på dette nivået var det 200 ledere. I tillegg er det 31 som står i parentes på nivå fire. Om vi inkluderer disse, ser vi at antallet ledere på dette nivået har blitt redusert fra 751 til 231, noe som er en mer dramatisk økning (Statens vegvesen, 2005). Det ser altså ut til at det er spesielt på seksjonsledernivå at det personellmessige ansvaret har økt. Dette stemmer også med funnene fra spørreundersøkelsen der det var 28% av lederne som hadde personalansvar for mer enn 20 personer, mens 41% hadde personalansvar for 10 eller færre underordnede. 54 % av de som har mer enn 20 underordnede mente også at dette er for mange (Bjørnholt and Heen, 2007).

Noe av det som kommer tydelig fram i våre intervjuer er at denne oppgaven krever mye tid og mye tilstedeværelse hvis medarbeidernes ønsker skal oppfylles. Fra ledernes side fremstår de underordnedes krav om oppmerksomhet lett som umettelig, og mange rapporterer at de ikke oppfyller verken medarbeidernes eller egne krav om tilgjengelighet. Dette er en vanlig årsak til frustrasjon og en opplevelse av å komme til kort. Er man i tillegg fjernleder, kan det bli ekstra vanskelig å oppfylle et krav om nærhet og tilgjengelighet. Intervjuutsagn fra tre ulike personer illustrerer dette:

"..det som kanskje var mest krevende for meg, - kravene fra medarbeiderne om å være til stede hele tiden –som jeg ikke hadde mulighet til å innfri..... "

"Nedover syntes jeg at det gikk veldig bra. Men det som kom fram i medarbeidersamtaler var at de synes det var bra, men de skulle gjerne sett meg mer, at jeg skulle vært mer der de var".

"Jeg har alltid hatt som lederfilosofi at det viktigste er å skape resultater gjennom andre.....så jeg føler at jeg har hatt høy fokus på medarbeiderne, at jeg prater med dem, at jeg prater med alle minst en gang i uken. Jeg har stritt med det at jeg har brukt for mye tid på medarbeiderne slik at jeg må jobbe mer på kveldstid for å få gjort andre oppgaver"

Hovedproblemet med færre ledernivåer og større lederspenn er fra ledernes side i stor grad knyttet til den økte belastningen det er å ha personalansvar for flere.

I tillegg finner vi at også det å ha ansvar for større arbeidsområder enn tidligere, kan være problematisk på grunn av den innsatsen det krever:

”En av årsakene til at jeg har valgt annerledes nå er at den jobben jeg hadde etter ny organisasjon, den har vært så vid. Spennvidden har vært stor, og kravene til hva du skal vite , både fra din egen leder og andre, hva du skal overskue som leder av en sånn avdeling, hva du skal kunne og hva du skal sette deg inn i, har vært nokså stort synes jeg. Det er jobb hele døgnet, sånn mentalt, nesten. Jeg startet arbeidsuken etter middag på søndag for å lese papirer. Jeg hadde fri på lørdag og søndag formiddag, og da begynte arbeidsuken og da gikk det til neste lørdag. Det var travelt. Og dagene var masse møter, telefoner, mail. Travelt”.

Vi ser at økt personalansvar bare er en del av den økte lederbelastningen for lederne i SVV. Også det å ha ansvar for et bredere arbeidsfelt, har medført en arbeidsmengde som er såpass stor at den blir en årsak til å slutte. Flere av lederne som peker på dette som en årsak, sier at de har forsøkt å få delt opp arbeidsområdet, men uten å få gehør.

Vi har tidligere pekt på at en beslutning om å slutte er et resultat, både av forhold som holder personen i organisasjonen og forhold som skyver dem ut. I vår sammenheng betyr det at en arbeidsbelastning som er på grensen til (eller over) hva lederen ønsker må motvirkes av tilsvarende motivasjon og arbeidsglede hvis vedkommende ikke skal slutte.

Dette henger i sin tur sammen med opplevelsen av å være en del av et fellesskap som beveger seg i riktig retning. Dette bringer oss over til det neste avsnittet, nemlig i hvilken grad ledelse på høyere nivåer bidrar til denne type følelser av samhold og entusiasme.

5.2 Ledelse som ivaretagelse av helheten

” Det var for lite fokus på ledelse i toppledelsen selv om man i og for seg snakket om ledelse i mange sammenhenger”.

I våre intervjuer rettes det mye kritikk mot ledelse på høyere nivåer, og et par av lederne i utvalget knytter beslutningen om å slutte sammen med manglende støtte hos egen leder. Dette gjelder imidlertid et fåtall. At lederne slutter kan vanligvis *ikke* knyttes direkte til misnøye med egen ledelse, men nesten alle rapporterer at det er noe ved måten ledelse drives på som oppleves som utilfredsstillende; det er noe som mangler. Sitatet som innleder avsnittet, peker nettopp på dette. Etter vår mening er det altså ikke slik at ledelse på høyere nivåer direkte bidrar til å skyve lederne ut; det er heller slik at den ikke klarer å etablere tilstrekkelig tiltrekkingskraft til at lederne forblir i organisasjonen. Følgende sitat illustrer dette:

”Det som gjorde at jeg bestemte meg for å ta den jobben var når øverste leder begynte å snakke om sin ledelsesfilosofi og hvordan han ville jobbe med sin ledelse, og da traff han en knapp hos meg som var akkurat det jeg hadde savnet i den jobben jeg hadde. Så det var egentlig det, både det med det spennende samfunnsperspektivet, det faglige, men også den måten han tenkte ledelse, ville bruke ledelse og utvikle sin ledergruppe på, som trigget meg”.

Når arbeidsmengden er såpass stor som det som rapporteres, kreves at de positive sidene, attraksjonen ved å arbeide i etaten må være tilsvarende sterke. For mange i utvalget vårt var ledelse på høyere nivåer en av de viktigste faktorene når det gjelder å skape denne tiltrekkingskraften, og dette ser det ikke ut som etaten har klart. I dette avsnittet skal vi derfor diskutere i litt større detalj hva det er som etterlyses.

Det å innføre ledergrupper på alle nivåer var et forsøk på å skape ledelse som i større grad ivaretok helheten; etatsledermøtet for SVV som helhet, regionledermøter for regionene og avdelingsledermøter for de enkelte avdelingene og de enkelte vegkontor. Rett etter omorganiseringen så det ut til at disse gruppene fungerte som arenaer for helhetstenkning, men i følge flere intervjupersoner har dette forsvunnet etter hvert og ledergruppene er i stedet blitt grupper der den enkelte presenterer og ivaretar sin enhet innenfor den større helheten. Dette tar form av at man i liten grad diskuterer felles overordnede spørsmål, men også at man i liten grad går inn i og stiller kritiske spørsmål med hverandres ansvarsområder.

”vi vedtok ting, men uten å gå inn i de enkelte sakene. Vi hadde få spørsmål til hverandre – spørsmål om hva og hvorfor.... ”

Det sies at ledelsen er for fagorientert og at hver leder i hovedsak er opptatt av sine egne ting. Man går i liten grad inn i hverandres saksfelt og det er liten grad av kritiske spørsmål. Vanskeligheter og interne motsetninger taes ikke opp, men blir liggende udiskutert og uløst.

”..... Det var noen ting som man visste det var en del uenighet om, men man var aldri så langt inne i sakene at man fikk det frem. Så av og til sprakk boblen når noen tok bladet fra munnen og man sa at vi måtte være ærlige og si hva dette handler om. Men det burde vært flere episoder som det.”

Også andre peker på det samme og det ble også etterlyst mer diskusjon om hvor man ville med et område, spørsmål knyttet til bedriftskultur og liknende mer overordnede spørsmål.

”ledergruppen var et spennende forum, men for stort. Det var for liten prioritering av ledelse i forhold til fag, og med ledelse tenker jeg da på strategiske spørsmål; hvor man vil med et område, bedriftskultur og liknende” .

Som sitatet under peker på, ble det også etterlyst en større grad av helhetsperspektiv:

”I begynnelsen var vi sammen om hele prosjektet ressurs, vi var ikke bare noen seksjonsleder som var opptatt av hvert vårt. Det ble det litt mer av etter hvert, de nye var mer opptatt av det fagspesifikke ting og hadde mer fagspesifikke interesser. I hvert fall hos enkelte. Den felles jobbinga i forhold til ressurs som avdeling ble underprioritert i hvert fall hos noen, syntes jeg. ”

For å få til en helhetstenkning/opplevelse, er det også viktig å få til gruppedynamiske prosesser som skaper en viss grad av fellesskapsfølelse i ledergruppene, noe som våre intervjupersoner i liten grad rapporterer om at eksisterer.

”selv om det var en hyggelig tone, så var det ikke godt samhold. Men det var ingen som snakket stygt om hverandretil hver enkelt person så hadde jeg et veldig greit og avklart forhold. Jeg lå ikke i konflikt med noen på det møtet. Jeg var uenig i synspunkter, men jeg hadde ingen personlige konflikter, men jeg hadde ingen nære relasjoner”

Det manglende fellesskapet vises også sosialt; det er lite felles sosiale aktiviteter, folk går før tiden og snakker i mobiltelefon i pausene.

Evalueringen av SVV peker på mange av de samme trekkene som vi har funnet (Statens vegvesen, 2006). Blant annet sies det i rapporten at etaten har en del å gå på når det gjelder lederferdigheter i strategiarbeid og omstillingsprosesser, og også når det gjelder vilje og kraft til å gjennomføre beslutninger (ibid, s.92), og det pekes på et behov for større tydelighet i ledelsen (ibid s 126).

De trekkene vi har beskrevet i forhold til ledergrupper på høyere nivåer kan ses som et utslag av en den mer gjennomgripende ”frivillighetskulturen” i etaten, dvs at hver leder har en stor grad av selvstyre innenfor sitt område. At man i liten grad går inn og stiller kritiske spørsmål innefor andres arbeidsområde, er ett eksempel på dette. Et resultat av dette er at det i liten grad skapes rom for utvikling av mer helhetlige utviklingsperspektiv. Det blir lite sosialt samhold i ledergruppene, og det skapes i begrenset grad grobunn for en felles engasjement og entusiasme.

Denne type lederautonomi vanskeliggjør også en god ivaretagelse av helheten, og vår påstand er at ledelsen i SVV, på flere nivåer, i for liten grad klarer å ivareta helheten i organisasjonen. Denne helheten handler om noe annet enn både faglig ledelse og personalledelse. I stor grad handler det om å stake opp en visjon, tenke fremover, med andre ord, bedrive utviklingstenkning og utviklingsarbeid. Vår påstand er videre at utvikling av et slikt helhetsperspektiv er vanskelig å få til dersom prosessene i ledergruppene ikke gir rom for å engasjere seg kritisk i andres arbeidsområder. For å klare å utvikle et helhetsperspektiv, er det etter vår oppfatning også nødvendig at kommunikasjonen i gruppene er slik at åpen og konstruktiv debatt oppmuntres.

6. Balansen jobb-hjem

Oversikten viser at fire personer eller litt under halvparten mener at det har vært lett å kombinere lederjobb i SVV med familieliv. Av disse fire er det to menn og to kvinner, og kvinnene trekker for eksempel frem at SVV har vært en svært fleksibel arbeidsgiver i forhold til å gjøre det mulig tilpasse arbeidstid til barnomsorg og familiens behov. Også ledere uten partner og/eller barn beskriver at lederjobben deres går ut over privatlivet.

Det som er felles for så godt som alle lederne som opplever kombinasjonen som vanskelig, er at den lederjobben de har hatt har medført svært mye reising. I tillegg til en generelt stor arbeidsbelastning, rapporterer flere at de ikke har fått deltatt så mye

hjemme som de kunne ha ønsket. Både kvinnelige og mannlige ledere rapporterer dette. Både mannlige og kvinnelige ledere som reiser mye, sier at det blir umulig å finne en god balanse mellom arbeidsliv og hjemmeliv. Dette er i tråd med andre studier som viser at både menn og kvinner har en relativt høy grad av orientering mot barn og familie (Holter et al., 2007).

Konsekvensene av en manglende balanse viser imidlertid et tydelig kjønnet mønster. Alle de mannlige lederne bortsett fra to, overlater i denne situasjonen hovedansvaret for barna til ektefellen, og fortsetter i lederjobben. De to mennene som ikke gjorde det, hadde eneansvar for barn. Begge to valgte bort lederjobber som innebar høy arbeidsbelastning kombinert med mye reising. Dette mente de ikke lot seg forene med omsorgsansvaret de hadde. Disse to mennene hadde med andre ord ingen ektefelle å overlate ansvaret til. I dette henseende er han i en posisjon som likner mer på de kvinnelige lederne som gjerne har en ektefelle som jobber like mye som dem selv og ikke uten videre tar på seg hovedansvaret hjemme.

Dette kan beskrives som at mer generelle samfunnsmessige forskjeller mellom kvinner og menn slår inn når det gjelder forholdet mellom arbeids- og hjemmesituasjon. Vi skal illustrere dette med to sitater:

.....og mannen min er inne i et prosjekt som krever veldig mye reising.....han har en lederstilling, og det ble en slik kabal ...jeg var i X og ringte hjem og sa jeg rekker ikke hente – kan du hente –eller jeg måtte ringe besteforeldre. Det var en evig stressfaktor.men i forhold til mannen min, han har ikke så mye dårlig samvittighet for at de har lange dager i barnehagen og sånn.....han synes barnevakt er greit. Han reiser til USA en uke og halvannen i slengen for det bare må han. Jeg kunne aldri gjort det. Det var nok den evige følelsen av ikke å strekke til, verken på jobb eller hjemme. Det handler mye om ikke alltid ha dårlig tid, ikke måtte kikke på klokka hele tiden.

Kvinnelig leder, 2 barn

Sitat 2:

.....Hun har i stor grad vært alene om ansvaret hjemme fordi i hvert fall de siste 10 årene hadde jeg mye reisevirksomhet – de mest hektiske årene var jeg oppe i 130 reisedøgn, og det gjør det mer krevende for de som er hjemme. Samtidig følte jeg at det gikk på bekostning av min egen mulighet for å ta del i familielivet og jeg følte et veldig behov for å være mer hjemme, men nå går det mye bedre.....det er mange her som sier at du trives så godt på jobb når du kan være hjemme, men jeg tror at hvis jeg ikke hadde trivdes de 8-10 timene jeg var på jobb, men bare trivdes med at jeg kom hjem, så tror jeg ikke at jeg hadde hatt det særlig bra. Jeg hadde heller gått til en jobb der jeg måtte reise enn å gå til en jobb der jeg mistrivdes i for så å komme hjem å trives”

Mannlig leder 3 barn

Sitatene viser at problemstillingene for disse to er ulike: den mannlige lederen som er sitert setter reising opp mot å mistriives i en jobb, men samtidig beskriver han at han har et valg nettopp fordi hans ektefelle tar jobben hjemme når han er borte. Den kvinnelige lederen har imidlertid ikke denne valgmuligheten. Hun har ingen mann som tar jobben hjemme, men blir i stedet sittende med dårlig samvittighet både i forhold til jobben og hjem/barn.

Tilsvarende forskjeller er rapportert i mange undersøkelser. Forskjellene er knyttet til at kvinnene i praksis tar et større ansvar for hus og barn (Kitterød, 2002, 2005; Pettersen, 2004; Vaage, 2002), og den tidligere refererte undersøkelsen av ledere i SVV viste at blant de kvinnelige lederne var det 39% som rapporterte at de gjorde mest i huset, mens bare 3% av de mannlige lederne sa det samme. Når det gjaldt barnomsorg var arbeidet likere fordelt; 80% av de kvinnelige lederne med barn sa at dette var noenlunde likt fordelt, mens blant de mannlige lederne var tallet 63%. Ingen av de mannlige lederne mente de gjorde mest når det gjaldt barn, mens 16% av de kvinnelige lederne mente de gjorde mest (Bjørnholt and Heen, 2007).

I vårt utvalg er det imidlertid bare en av de kvinnelige ledere som knytter beslutningen om å slutte til at balansen mellom jobb og hjemmeliv var dårlig, og i den tidligere lederundersøkelsen fant vi at omsorgsansvar ga et ganske sterkt positivt utslag på både mannlige og kvinnelige leders ønske om å bli i etaten.

Konklusjonen blir at for stor arbeidsbelastning og for mye reising ødelegger balansen for både kvinner og menn, men mens dette til en viss grad fører til at kvinnene slutter i lederjobben, skjer dette vanligvis ikke for menn dersom de har en partner. Enslige menn med omsorgsansvar vil derimot ofte slutte i lederjobben i en slik situasjon.

7. Ønsket om å prøve noe nytt.

Litt mindre enn halvparten av utvalget ga klart uttrykk for at en av grunnene til at de hadde sluttet, var at de ønsket å arbeide i en annen organisasjon enn SVV "før det ble for sent" som det ble sagt. Dette kunne også være kombinert med en opplevelse av at arbeidsbelastningen som leder i SVV var for høy, spesielt hvis den var kombinert med mye reising. Beslutningen om å slutte ble da mer et spørsmål om når, enn om de skulle slutte eller ikke, og ofte var det tilfeldigheter som gjorde at de sluttet da de gjorde. Det kunne være at de fikk et jobbtillbud, eller at de så en annonse. Det kunne også være organisasjonsinterne årsaker til at de valgte å slutte på et bestemt tidspunkt.

At ledere ønsker å skaffe seg erfaring fra ulike organisasjoner er mer regel enn unntak. Uten at vi kan belegge dette med tall, er det vår antagelse at det vært høy grad av stabilitet i SVV tidligere, men det er grunn til å tro at det å bevege seg mellom organisasjoner vil bli vanligere også for ledere i SVV.

På den annen side kan også ønsket om å prøve noe nytt henge sammen med de organisatoriske endringene som har skjedd. Noen, som for eksempel sitatet under viser, mente de hadde vært med lenge nok, og at det var tid for andre å ta over og drive videre.

...da jeg slutta i vegvesenet var hovedgrunnen at etter 13 år var jeg ferdig med vegvesenet, da hadde jeg lyst å finne på noe annet.

....Det er vel noe med at jeg er litt rastløs og kjente at tida i vegvesenet var over og andre kunne få lov å styre med dette her”

Intervjupersonen har tidligere referert til de organisatoriske endringene som skjedde i 2003 og konsekvenser av dem. Opplevelsen av å være ferdig med noe, ser også ut til å være knyttet til dette, at man ”har vokst fra hverandre”, at man nå overlater ansvaret til noen andre.

8. Hva kan gjøres?

Så godt som alle vi snakket med uttalte seg svært positivt om SVV som arbeidsplass og sin tid der. Utviklingsmulighetene har vært store. Lederne fikk tidlig lov å prøve seg på utfordrende oppgaver, og de synes de har fått støtte i arbeidet. Samtidig sier de at de har fått mye frihet og mye ansvar. Etatens raushet, for eksempel når det gjelder å ta etterutdanning, trekkes også fram av flere. En av de kvinnelige lederne trekker også fram at etaten har vært svært fleksibel når det gjelder å tilpasse arbeidstid til eget omsorgsarbeid, og hun har i perioder hatt redusert arbeidstid, noe som ikke har vært til hinder for karrieren. Å fortsatt ivareta disse gode sidene, er viktig for at lederne skal bli i SVV.

Bortsett fra å ta vare på disse kvalitetene er det to ting som fremstår som viktige for at SVV i større grad kan beholde sine ledere. Det ene er å begrense arbeidsmengden og reisevirksomheten for lederne, det andre er å arbeide med å utvikle ledelse på høyere nivåer slik at et helhetsperspektiv i større grad ivaretas og entusiasme utvikles og beholdes. Det bør med andre ord arbeides både med forhold som holder lederne i organisasjonen og forhold som bidrar til å skyve lederne ut. Begrensning av arbeidsmengde og reisevirksomhet vil være viktige bidrag til å lette kombinasjonen mellom lederstilling og familieforpliktelser. Det er imidlertid også viktig å legge til rette for en aktiv bruk av fleksible løsninger for ledere med omsorgsforpliktelser, så som deltid og bruk av hjemmekontor. Mens deltid ser ut til å være akseptert og noe flere ledere har nyttiggjort seg i perioder, har etaten vært restriktiv med hjemmekontor.

8.1 Begrense belastningene

Vi foreslår at man går gjennom ledelsesområdene med hensyn på omfanget av saksområder det dekker, samt antallet underordnede. Områder som helt klart er for store bør deles. Når det gjelder områder som vanskelig kan deles, bør man tenke ledelse i team av enten to eller flere.

I tillegg bør man gå gjennom det administrative arbeidet ledere nå gjør og finne ordninger som gjør at denne type arbeid reduseres for lederne. En mulig løsning kan være å ha administrativt ansatte knyttet til enkelte enheter.

Det bør gjøres noe med hvordan personalansvaret er tenkt håndtert. Som det ser ut nå, er det et ikke samsvar mellom hvordan det forventes at personalansvar skal ivaretas, spesielt på lavere nivåer, og de muligheter som ledere med mange underordnede har for å ivareta dette ansvaret. Bortsett fra i enkelte tilfeller, er personalansvar definert og tenkt som om man hadde en tradisjonell linjeorganisasjon, mao at leder er den som har personalansvaret og vedkommende skal ha helt tradisjonelt ansvar for sine

medarbeidere inkludert medarbeidersamtaler. I en organisasjon som snakker om delegering av ansvar, bør man også tenke hvordan hele eller deler av personalansvaret kan fordeles, evt organiseres som et mer kollektivt ansvar i de enkelte grupper. Dette ville innebære at kolleger blir en viktigere i oppfølgingen av den enkelte.

Utstrakt reisevirksomhet er en klar belastning for svært mange ledere. Denne bør om mulig begrenses, og andre kommunikasjonsformer, som for eksempel videomøter bør brukes i større omfang enn i dag. Klarer man å gjøre personaloppfølging mer gruppebasert, vil dette også kunne bidra til mindre reisevirksomhet, spesielt for fjernledere.

8.2 Fleksible og familievennlige arbeidsformer

Flere av de kvinnelige lederne roste etaten for fleksibilitet i forbindelse med omsorgsansvar. Flere hadde også benyttet mulighet for å jobbe deltid i perioder, uten at dette lot til å ha virket negativt inn på karrieren. Særlig for å beholde kvinnelige ledere, vil mulighetene for individuelle tilpasninger til omsorgsansvar fortsatt være viktig, ettersom situasjonen fortsatt er at kvinnelige ledere i mindre grad kan frigjøre tid til jobb ved å overlate størstedelen av omsorgsansvaret til partner, slik mannlige ledere fortsatt synes å kunne.

I tillegg til ordninger som kan lette kvinnelige lederes situasjon, kan etaten med fordel også arbeide for at mannlige ledere i større grad prioriterer familie og omsorgsforpliktelser, for å fremme en likere arbeids- og belastningssituasjon for kvinnelige og mannlige ledere. Dette er i tråd med aktivitetsplikten som etaten er pålagt for å fremme likestilling i etaten.

Deltid er bare en av flere mulige fleksible tilpasninger. Hjemmekontor har blitt nevnt som et ønske fra flere. Hittil har etaten ført en restriktiv politikk i forhold til hjemmekontor, og selv om mange i praksis kan jobbe hjemmefra, har det ikke blitt sett som ønskelig at ansatte eller ledere skal jobbe hjemmefra på dagtid i arbeidstiden. Her kunne en oppmyking av den restriktive linjen bidra til å lette tilpasningen mellom omsorg og arbeid for ledere i småbarnsfasen. Slik tidligere studier av hjemmekontor i statstjenesten (Bjørnholt, 2002 a) og i etaten (Bjørnholt, 2002 b) har vist, handler hjemmekontor sjelden om å jobbe hjemmefra på heltid. Tvert om er hjemmekontor oftest et supplement, der enkelte faste hjemmedager kan bidra til en situasjonsbestemt tilpasning, som kan avlaste og gi økt arbeidskapasitet og mestring for den enkelte.

8.3 Utvikle andre måter å bedrive ledelse på

Ledelsen på høyere nivåer bør konsentrere seg om mer overordnede spørsmål, herunder den strategiske og meningssskapende siden av ledelse. Et moment som peker seg ut her er å arbeide med hva lederteamene skal gjøre og hvordan de skal gjøre det, spesielt hvordan man bruker ledermøtene.

Man bør man tilstrebe å minimalisere saksbehandlingen i møter og i mindre grad gå inn i detaljspørsmål. Videre bør man vurdere om en del enkeltsaker kan avklares direkte med overordnet heller enn å bringes inn for hele gruppen. Dette vil frigjøre tid for det mer langsiktige og meningssskapende arbeidet. Møtene bør være et forum, ikke

bare for å ta beslutninger, men også for å skape en helhetlig og fremtidsrettet organisasjon. I tillegg bør man i større grad arbeide med de relasjonelle sidene ved møtene. Det bør legges vekt på å utvikle en større grad av åpenhet og tillit mellom deltakerne.

Vi har tidligere pekt på at den personlige tilfredsstillelsen ved selve arbeidet er av stadig større betydning. I den grad ledergruppene samlet klarer å skape mening og retning for organisasjonen, vil også den enkelte deltaker føle sitt arbeid som leder som mer meningsfullt. Den enkelte leder vil da i større grad føle seg som en integrert del av den større helheten etaten utgjør, og dette vil med all sannsynlighet være en viktig faktor når det gjelder å få lederne til å fortsette i Statens vegvesen.

Referanser

- Ashmos, D. and Nathan, M. (2002) Team sense-making, a mental model for navigating uncharted territories. *Journal of Managerial Issues*, 14:2, pp 198-217.
- Bjørnholt, M. (2002 a) *Erfaringer med hjemmekontorløsninger i statstjenesten*. Oslo: AFI.
- Bjørnholt, M. (2002 b) *Fjernarbeid - et mangfold av arbeidsformer - sammenfatning av funn fra forstudie i Statens vegvesen*. (Afi-notat 1-2002). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bjørnholt, M. and Heen, H. (2004) *Fjernarbeid i Statens vegvesen. Erfaringer med bruk av internt fjernarbeid i omstilling av en statlig virksomhet*. (Rapport 3-2004). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bjørnholt, M. and Heen, H. (2007) *(Fjern)ledelse i Statens vegvesen*. Oslo: AFI.
- Drake, I. (2002) *Sjef og kvinne: myter og fakta om kvinner og ledelse*. Oslo: Likestillingssenteret.
- Gherardi, S. and Poggio, B. (2007) *Gendertelling in organizations: narratives from male-dominated environments.*, (Vol. 23). Malmø: Liber.
- Grisoni, L. and Beeby, M. (2007) Leadership, Gender and Sense-making. *Gender, Work and organization*, 14, pp 3191-3209.
- Holter, Ø. G., Svare, H. and Egeland, C. (2007) *Likestilling og livskvalitet 2007*. Oslo: Nordisk institutt for kvinne- og kjønnsforskning og Arbeidsforskningsinstituttet.
- Irgens, E. J. (2000) *Den dynamiske organisasjon. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: abstrakt forlag as.
- Kitterød, R. H. (2002) Mothers' Housework and Childcare: Growing Similarities or Stable Inequalities? *Acta Sociologica*, 45:2, pp.
- Kitterød, R. H. (2005) *Han jobber, hun jobber, de jobber. arbeidstid blant par av småbarnsforeldre*. (Rapport 10). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Pettersen, S. V. (2004) Arbeidsdeling hjemme blant foreldrepar Mer likedelt med ulik arbeidstidsordning? *Samfunnspeilet*5, pp.
- Statens vegvesen. (2002 a). *Vegdirektørens rammer og prinsipper for organisering av Statens vegvesen*.
- Statens vegvesen (2004) *Likestillingsprosjekt 2004 -Rapport*. Oslo: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen (2005) *Kontrollspenn og ressursbruk i Statens vegvesen; en gjennomgang av nøkkeltall for bemanning*.

- Statens vegvesen (2006) *Evaluering av omstilling til ny organisering av Statens vegvesen*. Oslo: Agenda.
- Vaage, O. (2002) *Til alle døgnets tider*. (SA 52). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Zenger, J. H. and Folkman, J. (2002) *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders*: Mc Graw-Hill Professional.

Intervjuguide

Bakgrunn:

Alder, kjønn, utdanning,

Karriere og livshistorie

Utdanning, yrkeskarriere, målrettethet – ønske om å gjøre karriere?

Privatliv/familie – Gift, samboer, hva gjør samboer, barn, alder på barn, arbeidsdeling i familien, hvor mye og hvor (privat/offentlig) jobber ektefelle

Om jobben og SVV

Hvordan har det vært å være leder i SVV?

Eks: Arbeidsmengde, sosiale forhold, reising, faglighet, intern konkurranse, arbeidsmiljø etc, for mye byråkrati og banal administrasjon?

Hva har hoveddelen av jobben gått ut på?

Hva har vært morsomt –

Hva har vært problematisk

Støtte –nettverk – det sosiale

Det faglige

Forholdet til sjef, kolleger, underordnede

Fjernleder?

Hvilken betydning har omstillingen(e) i etaten hatt for dem?

Synspunkter på ledergruppe (spesielt dersom man har vært med i en) og ledelsesfilosofi, f. eks skillet mellom faglig og personellmessig ledelse

Hvorfor de sluttet

- Tenkt på det lenge?
- Utløsende hendelser
- Krav i jobben som var vanskelige å håndtere
- Fikk de det til og hva krevdes for å få det til
- Forholdet mellom jobben og det gode liv - hva er det gode liv
- Jobbe i det offentlige/private?, SVV som institusjon?
- Har omstillingen (e) hatt betydning? ,
- Betydningen av lønn – går de opp eller ned