

(Fjern)ledelse i Statens vegvesen

av

Margunn Bjørnholt og Hanne Heen

AFI-notat 1 / 2007

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCATIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet AS, 2007
© The Work Research Institute
© Forfattere/Authors

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i «Lov om opphavsrett til åndsverk», «Lov om rett til fotografi» og «Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet».

All rights reserved. This publication, or part thereof, may not be reproduced in any form without written permission from the publisher.

ISBN: 978-82-7609-200-4 (Elektronisk utgave)
ISSN 0801-7816

Notatet kan bestilles fra:
Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Distribution by:
Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Webadresse: afi-wri.no

Publikasjonen kan lastes ned fra www.afi.no

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

Temaområde:

Politikk, organisering og læring

Notat nr.:

1 / 2007

Tittel:

(Fjern)ledelse i Statens vegvesen

Date:

Januar 2007

Forfattere:

Margunn Bjørnholt og Hanne Heen

Antall sider:

57 sider

(inkl. tabellvedlegg, 28 sider)

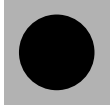
Resymé:

I 2003 ble det foretatt en omfattende omorganisering av Statens vegvesen. Produksjonsdelen ble skilt ut i et eget selskap, og den delen som forble statlig gjennomgikk store organisatoriske endringer. Omorganiseringen innebar blant annet en regionalisering, og det ble etablert ressursenheter i hver region. I utarbeidingen av ny organisasjon ble det lagt stort fokus på ledelse, og det var en målsetting å lage en flatere organisasjon med færre ledernivåer. Dette har ført til utvikling av nye arbeidsformer, inkludert fjernarbeid og fjernledelse.

Det foreliggende notatet handler om ledelse i Statens vegvesen med spesielt fokus på fjernledelse. Rapporteringen bygger på tre undersøkelser som AFI har gjennomført i perioden 2002-2006. Prosjektet er et samarbeid mellom Statens vegvesen, (det tidligere) Arbeids- og administrasjonsdepartementet, Arbeidsforskningsinstituttet AS og Margunn Bjørnholt. Margunn Bjørnholt har vært prosjektleder.

Emneord:

- Fjernarbeid
- Omstilling
- Ledelse
- Fjernledelse
- Kompetanse
- Likestilling



FORORD

Denne rapporten bygger på et samarbeid mellom Statens vegvesen, (det tidligere) Arbeids- og administrasjonsdepartementet, Arbeidsforskningsinstituttet AS og Margunn Bjørnholt om følgeforskning på nye arbeidsformer i Statens vegvesen over de siste fire årene, fra 2002-2006. Margunn Bjørnholt har vært prosjektleder.

Takk til de mange som har bidratt ved å delta i intervjuer – ca 75 personer – og svare på spørreskjema (178 personer), samt deltakere på konferanser og ulike fora vi har fått adgang til. Ikke minst må vi takke Kontoret for læring og organisasjon ved Wiggo Knudsen for inspirerende samarbeid, praktisk tilrettelegging og formidling av kontakt, og for å ha stilt til rådighet all dokumentasjon vi har hatt bruk for.

Studiet av nye arbeidsformer i Statens vegvesen har vært lærerikt for oss, og vi håper foreliggende notat vil være til nytte for det videre arbeidet med å utvikle nye arbeids- og ledelsesformer i etaten, og at det også kan være til nytte for andre etater som står overfor liknende utfordringer.

Oslo, januar 2007

Margunn Bjørnholt og Hanne Heen



INNHOLDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING	1
1.1	Om rapporten	1
1.2	Forundersøkelse om fjernarbeid 2002.....	2
1.3	Studien ”Fjernarbeid i Statens vegvesen 2003-2004”	2
1.4	Studie av fjernarbeid og fjernledelse 2005-2006	2
2	Intenderte endringer i ledelsesfunksjonen i Statens vegvesen	4
3	Ledelse i Statens vegvesen i dag - noen hovedtrekk.	6
3.1	Færre formelle ledere og funksjonsdelt ledelse.	6
3.2	Fra fagledere til ledelse som ”eget fag”	6
3.3	Mer administrativt arbeid for lederne	7
3.4	”Ordentlige ledere” er ledere med personalansvar.	7
3.5	Styringslogikk og driftslogikk	9
4	Om ny organisering.....	11
5	Fordeling av fjernlederne i organisasjonen	14
5.1	Omfang av fjernledelse	14
5.2	Hvor i Statens vegvesen finner vi fjernlederne?	15
5.3	Fjernledere og Statens vegvesens nye ledelsesstruktur	15
5.4	Oppsummering	17
6	Noen konsekvenser av fjernledelse.	18
6.1	Fjernledernes kontakt med sine medarbeidere.....	18
6.2	Oppsummering kontakt.....	19
6.3	Videomøter.....	20
6.4	Reising	20
6.5	Vurdering av antallet underordnede.....	20
6.6	Rammebetingelser.....	21
6.7	Kontroll med underordnede	21
6.8	Kombinasjon med omsorgsansvar	22
6.9	Ønsker om å slutte.....	22
7	Kvinnelige og mannlige ledere i Statens vegvesen.....	23
7.1	Kvinnelige ledere og ønsker om å slutte.....	24
8	Oppsummering	26
8.1	Betingelser for ledelse i Statens vegvesen	26
8.2	Fjernledelse	26
8.3	Kjønn og ledere i Statens vegvesen	27
	Referanser.....	28
	Tabellvedlegg	30

Liste over tabeller i vedlegget

Tabell 5.1 A	Hvor mange av de som rapporterer direkte til deg er lokalisert andre steder enn der du har din hovedarbeidsplass? (Alle lederne).....	i
Tabell 5.1 B	Antall fjernmedarbeidere for mannlige og kvinnelige ledere.....	ii
Tabell 5.1.C	Alder etter grad av fjernledelse	ii
Tabell 5.1.D	Hvor mange av de som rapporterer direkte til deg er lokalisert andre steder enn der du har din hovedarbeidsplass (bare fjernledere)?	ii
Tabell 5.2.A	Type leder. Fjernledere - ikke fjernledere	iii
Tabell 5.2 B	Antall fjernmedarbeidere etter type leder	iii
Tabell 5.2.C	Er du ansatt på regionnivå eller distriktsnivå? Fjernledere - ikke fjernledere	iv
Tabell 5.2.D	Fordeling på regionnivå og distriktsnivå etter grad av fjernledelse. Seksjonsledere.....	iv
Tabell 5.2.E	Grad av fjernledelse etter region	v
Tabell 5.3 A	Antall underordnede. Fjernledere - ikke fjernledere	v
Tabell 5.3 B	Antall underordnede etter type leder	vi
Tabell 5.3 C	Antall formelle ledere under deg etter grad av fjernledelse.....	vi
Tabell 5.3 D	Antall ikke-formelle ledere under deg etter grad av fjernledelse	vii
Tabell 6.1 A	Vurdering av behov for personlig kontakt med leder.....	vii
Tabell 6.1.B	Vurdering av behov for direkte oppfølging av leder	viii
Tabell 6.1.C	Hypppighet av e-postkontakt med medarbeiderne. Fjernledere og ikke-fjernledere.....	viii
Tabell 6.1.D	Hypppighet av telefonkontakt med medarbeiderne. Fjernledere og ikke-fjernledere	ix
Tabell 6.1 E	Hypppighet av ansikt til ansikt kontakt med medarbeiderne. Fjernledere og ikke-fjernledere.....	x
Tabell 6.1.F	Direkte eller indirekte kontakt med medarbeidere etter grad av fjernledelse	x
Tabell 6.1.G	I hvilken grad er du fornøyd med omfanget av kontakten med underordnede. Fjernledere og ikke-fjernledere.....	xi
Tabell 6.1.H	Vurdering av egen tilgjengelighet. Fjernledere og ikke-fjernledere.....	xi
Tabell 6.1.I	Leders vurdering av i hvilken grad han/hun tar kontakt tilbake når medarbeidere søker kontakt	xii
Tabell 6.3 A	Hypppighet av videokonferanser med underordnede. Etter grad av fjernledelse.....	xii
Tabell 6.3.B	Vurdering av videokonferanser som alternativ til fysiske møter. Fjernledere og ikke-fjernledere.....	xiii
Tabell 6.4 A	Andre faste arbeidssteder enn hovedarbeidsplassen. Etter grad av fjernledelse.....	xiii
Tabell 6.4 B	Omfang av reising for å ha møter med eller treffe underordnede. Fjernledere og ikke-fjernledere.....	xiv
Tabell 6.4.C	Er reising i jobbsammenheng en belastning? Etter grad av fjernledelse	xiv
Tabell 6.5 A	Vurdering av antall underordnede etter antall underordnede	xv
Tabell 6.5.B	Vurdering av antallet man har personalansvar for. Fjernledere og ikke-fjernledere	xvi
Tabell 6.6 A	Vurdering av rammebetingelser. Fjernledere og ikke-fjernledere.....	xvii
Tabell 6.7 A	Opplevelse av kontroll med underordnede etter grad av fjernledelse	xvii
Tabell 6.7.B	I hvilken grad opplever du å ha tilstrekkelig kontroll med underordnede. Fjernledere og ikke-fjernledere.....	xviii
Tabell 6.8 A	Antall barn i husholdet. Fjernledere og ikke-fjernledere.....	xviii
Tabell 6.8 B	Fordeling av oppgaver knyttet til barneomsorg. Fjernledere og ikke-fjernledere	xix
Tabell 6.8.C	Fordeling av husarbeid. Fjernledere og ikke-fjernledere.....	xix
Tabell 6.8.D	Antall barn i husholdet. Menn og kvinner	xx
Tabell 6.8.E	Fordeling av oppgaver knyttet til barneomsorg. Menn og kvinner	xx
Tabell 6.8.F	Fordeling av husarbeid. Menn og kvinner.....	xxi
Tabell 6.9.A	Leder om fem år. Menn og kvinner.....	xxi
Tabell 6.9 B	Leder om fem år -todelt * Hvor gammel er du? * Er du mann eller kvinne?	xxii
Tabell 6.9.C	Leder om fem år Etter barn – ikke barn. Menn og kvinner	xxii
Tabell 7.A	Leder på region eller distrikt. Etter kjønn.....	xxiii
Tabell 7.B	Type leder. Menn og kvinner	xxiii
Tabell 7.C	Type leder fordelt på kjønn	xxiv

Tabell 7.D	Hvor gammel er du? * Er du mann eller kvinne?	xxiv
Tabell 7.E	Utdanningsnivå. Menn og kvinner	xxv
Tabell 7.F	Antall barn i husholdet. Menn og kvinner	xxvi
Tabell 7 G	Tidligere lederstillinger i Vegvesenet. Menn og kvinner	xxvi
Tabell 7.H	Tidligere lederstillinger andre steder. Menn og kvinner	xxvii
Tabell 5.4.K	Ektefelle/samboers yrkesaktivitet. Menn og kvinner	xxvii
Tabell 5.4.L	Fordeling av husarbeid. Menn og kvinner	xxviii



SAMMENDRAG

Dette notatet bygger på tre undersøkelser om fjernarbeid og fjernledelse i Statens vegvesen, gjennomført i perioden 2002-2006. Datamaterialet består av i alt ca 75 intervjuer av ansatte og ledere og omfatter personer med ulik plassering i organisasjonen, både geografisk, når det gjelder type enhet og hierarkisk nivå. Hoveddelen av intervjuene er gjort med personer i "ytre etat" dvs. utenom Vegdirektoratet. I tillegg har vi data fra en spørreundersøkelse til alle ledere i ytre etat fra 2006. Vi har også deltatt i en rekke interne fora, delvis som bidragsyttere, delvis som observatører. Sentrale dokumenter er også gjennomgått.

Undersøkelsene viste at fjernarbeid og fjernledelse ikke kan forstås eller analyseres atskilt fra den generelle utviklingen i Statens vegvesen. Vi gir derfor først en kort oversikt over de viktigste endringene som omorganiseringen har ført til. Deretter setter vi fokus på ledelse i Statens vegvesen, og drøfter hvordan nye lederstrukturer, gamle og nye forestillinger om ledelse og fjernledelse til sammen bidrar til nye utfordringer for ledere i Statens vegvesen. Deretter presenterer vi resultater fra den siste fjernlederundersøkelsen.

Ledelse i Statens vegvesen

Én av de organisatoriske målsettingene med omorganiseringen i 2003 var å etablere en flatere struktur med færre ledernivåer og mer bruk av distribuert ledelse inkludert selvledelse. Det er innført ordninger med nye, ikke-formelle ledernivåer, som koordinatører, teamledere, gruppeledere og faglige ledere. Vi reiser spørsmålet om dette betyr at Statens vegvesen har lyktes i å innføre en ny og flatere organisasjon med færre ledernivåer, eller om fremveksten av nye ikke-formelle ledernivåer representerer en gjeninnføring av gammel lederstruktur.

For å legge til rette for en flatere struktur gikk man fra en modell med faglig ledelse til i større grad å se ledelse som et eget fag. Det ble etablert et skille mellom personalledelse og faglig ledelse og der bare personer med personalledelse har plass i den formelle styringsstrukturen. Dette gir organisatorisk sett et svakere fokus på det faglige ved oppgaveløsningen, og skillet mellom faglig ledelse og personalledelse kan også skape vansker for etatens kompetanseutvikling på lengre sikt.

I tråd med en mer generell tendens er det også innført nye styringssystemer. Dette bidrar til økt teknisk styring ovenfra, og merarbeid med å følge opp styringssignaler. Modellen med kollektiv ledelse på etats- og regionnivå synes også å trekke lederressurser oppover, noe som fører til at en mindre del av lederressursene blir tilgjengelige for å lede egen enhet. Dette kan også føre til redusert fokus på fag og oppgaver.

Som følge av nedbemanning og reduksjon av administrativt hjelpepersonell, kommer også en stor del administrative oppgaver til å falle på leder. Når hver leder også har personalansvar for mange, vil dette generere en større mengde administrativt rutinearbeid. Dette trekker mot av en trivialisering av ledelse i retning av administrasjon.

Til tross for innføring av en ny, mer lederfattig organisasjon, synes tenkningen om forholdet mellom leder og medarbeider, herunder forventinger til direkte kontakt og oppfølging av den enkelte medarbeider å bestå, ikke minst hos lederne selv. Dette kan føre til at enkelte lederne stiller forventninger til seg selv som er vanskelig å oppfylle.

Alt i alt, synes den nye lederstrukturen å bidra til en forskyvning av fokus mot styring på bekostning av drift og oppgaver. Etter vår mening trengs det en klarere gjennomtenking av hvordan kompetanse og faglighet skal ivaretas innenfor den nye og mer styringsorienterte modellen man har valgt.

Fjernledelse

Når det gjelder fjernledelse, er dette svært utbredt i Statens vegvesen. 72 % av lederne i ytre etat er fjernledere i den forstand at de har en eller flere medarbeidere plassert annet sted enn der de selv har sin hovedarbeidsplass. Det er små forskjeller knyttet til kjønn og alder når det gjelder hvem som er fjernledere. Vi finner imidlertid en større andel fjernledere blant ledere av regionale enheter og blant seksjonslederne; blant avdelingslederne på regionnivå er så godt som alle fjernledere og 84 % av seksjonslederne er fjernledere.

Det er stor variasjon i hvor mange fjernmedarbeidere den enkelte fjernleder har, og de fleste har relativt få fjernmedarbeidere. Nesten 40 % av fjernlederne har mindre enn fem medarbeidere plassert andre steder, bare litt over 30 % har 10 eller flere fjernmedarbeidere. Det er imidlertid en stor grad av samvariasjon mellom det å være fjernleder og det å ha mange underordnede generelt; jo flere ansatte en leder har under seg, jo mer fjernledelse.

Undersøkelsen tyder på at med få unntak, er de fleste utfordringene for fjernlederne ikke knyttet til fjernledelse isolert sett, men til mer generelle endringer i lederstruktur og – innhold. Fjernarbeid kan imidlertid gjøre det vanskelig å ha tilstrekkelig kontakt med medarbeiderne. Fjernlederne bruker også i større grad andre typer ledere (lokale ledere, koordinatorene ol) til å ha kontakt med medarbeiderne enn ikke-fjernlederne gjør. Alle lederne stiller store krav til seg selv når det gjelder å ha mye og regelmessig kontakt med medarbeiderne, noe de også har. De fleste lederne synes også de har tilstrekkelig kontakt med sine medarbeidere, men fjernlederne i mindre grad.

Den kanskje største belastningen for fjernlederne er knyttet til at de har en omfattende reisevirksomhet, og fjernlederne mener i større grad enn andre ledere at dette er nødvendig for å holde kontakt med medarbeiderne. Reisingen oppfattes som belastende, og den rapporterte belastning øker med grad av fjernledelse. Blant ledere med mer enn 20 fjernmedarbeidere sier 72 % at reising i jobben er en belastning, mens bare 29 % av lederne uten fjernlederansvar svarer det samme.

Kjønn og ledelse

Sammenlikner vi mannlige og kvinnelige ledere i Statens vegvesen, finner vi for det første at de kvinnelige lederne i hovedsak er ledere på regionnivå eller de er seksjonsledere. 44 % av lederne i regionale enheter er kvinner og de utgjør 23 % av seksjonslederne. Blant distriktsvegssjefene er det 10 % kvinner og kun 4 % av prosjektlederne er kvinner. De mannlige lederne finnes derimot i alle funksjoner.

Den andre hovedforskjellen er demografisk. Mens så godt som alle de kvinnelige lederne er under 50 år, er 70 % av de mannlige lederne 50 år eller eldre. Knyttet til denne aldersforskjellen er også at de kvinnelige lederne er bedre utdannet og i større grad har hjemmeboende barn. Både at kvinnene er yngre og at de i større grad er seksjonsledere, avspeiler at det først er i den senere tid at kvinner er rekruttert til lederstillinger i særlig grad.

Vi finner at kvinnelige ledere antar de kommer til å slutte som ledere i Statens vegvesen i betydelig større grad enn mannlige ledere. I aldersgruppen 31-40 år tror 44 % av kvinnene mot 25 % av mennene at de *ikke* vil være ledere i Statens vegvesen om fem år. Og i aldersgruppen 41-50 år mener 32 % av kvinnene mot 18 % av mennene det samme, dvs. at de *ikke* er ledere om fem år. Det å være fjernleder ser derimot ikke ut til å ha betydning når det gjelder ønske om å slutte, verken for menn eller kvinner.

Den aldersmessige sammensetningen av ledere viser at det å rekruttere nye ledere generelt sett vil være en viktig oppgave i årene framover. Fordi det ser ut til at de kvinnelige lederne ønsker å slutte i større grad enn de mannlige, vil det ligge en særegen utfordring i å beholde en større andel av de kvinnelige lederne man allerede har.

1.1 Om rapporten

I 2003 ble det foretatt en omfattende omorganisering av Statens vegvesen. Produksjonsdelen ble skilt ut i et eget selskap, og den delen som forble statlig gjennomgikk store organisatoriske endringer. Omorganiseringen innebar blant annet en generell regionalisering, og det ble etablert ressursenheter i hver region. I utarbeidningen av ny organisasjon ble det lagt stort fokus på ledelse, og det var en målsetting å lage en flatere organisasjon med færre ledernivåer. Dette har ført til utvikling av nye arbeidsformer, inkludert fjernarbeid og fjernledelse, og den foreliggende rapport handler om ledelse i Statens vegvesen med spesielt fokus på fjernledelse.

Denne rapporten bygger på tre undersøkelser om nye arbeidsformer og fjernarbeid i Statens vegvesen, gjort i perioden 2002-2006. Dette omfatter tiden i forkant av, i løpet av og etter omstillingen av Statens vegvesen i 2003. Undersøkelsene viste at fjernarbeid og fjernledelse ikke kan forstås eller analyseres atskilt fra den generelle utviklingen i Statens vegvesen. Vi gir derfor først en kort oversikt over de viktigste endringene som omorganiseringen har ført til. Deretter setter vi fokus på ledelse i Statens vegvesen, og drøfter hvordan nye lederstrukturer, gamle og nye forestillinger om ledelse og fjernledelse til sammen bidrar til nye utfordringer for ledere i Statens vegvesen. Deretter presenterer vi resultater fra den siste fjernlederundersøkelsen.

Mer konkret er rapporten lagt opp på følgende måte: Innledningsvis presenterer vi kort de enkelte studiene samt hovedkonklusjoner fra de to første undersøkelsene. Vi diskuterer deretter utformingen av ledelse i den nye organisasjonen mer generelt, før vi setter fokus på ressursenhetene som er organisatoriske nyskapinger. Deretter presenterer vi hovedfunn fra den siste fjernlederundersøkelsen, og diskuterer disse i forhold til de nye ledelsesformene i Statens vegvesen. Til slutt har vi et avsnitt der vi sammenlikner mannlige og kvinnelige ledere mer generelt.

Datagrunnlaget for rapporten er sammensatt. Vi har intervjuet til sammen ca 75 personer. Dette har inkludert både ansatte og ledere, og omfatter personer med ulik plassering i organisasjonen, både geografisk, når det gjelder type enhet de arbeider innenfor og hierarkisk nivå. Vi har også gått gjennom en del sentrale dokumenter. I tillegg har vi deltatt i interne møter, utvalg og konferanser dels som observatører og dels som bidragsytere. På grunnlag av intervjuundersøkelsene ble det i 2006 også gjennomført en spørreundersøkelse om fjernledelse, og data fra denne undersøkelsen inngår som en viktig del av rapporten.

1.2 Forundersøkelse om fjernarbeid 2002

Den første undersøkelsen var en forstudie som fokuserte på etatens erfaringer med fjernarbeid før omstillingen (Bjørnholt 2002). Dette arbeidet inngikk i en intern utredning om fjernarbeid og nye arbeidsformer i Statens vegvesen (Statens vegvesen 2002 c). Konklusjonene her var som følger:

- Mangfold, ulike modeller, organisering og varighet
- Gode erfaringer
- Økt frihet og selvstendighet i arbeidet
- Krever mer av leder
- Økt reiseaktivitet
- Teknologi erstatter ikke møter

I 2002-undersøkelsen kom det også frem at fjernarbeid og fjernledelse kunne representere en vinn-vinn-situasjon for intakte fjernarbeidsfellesskap der bare leder var fjern. De ansatte opplevde økt selvstendighet og effektivitet og leder var tilfreds med selvstendige medarbeidere. Forutsetningene for disse velfungerende fjernarbeidsfellesskapene var blant annet et begrenset antall medarbeidere, et mindre antall lokaliteter og en leder som ambulerte mellom de enkelte delene av sin enhet og gjorde seg ekstremt tilgjengelig for sine medarbeidere.

1.3 Studien "Fjernarbeid i Statens vegvesen 2003-2004"

Andre fase av fjernarbeidsstudiene ble gjennomført i 2003 – umiddelbart etter omstillingen. Her var funnene ikke like entydige som i forstudien. De opplagt gode eksemplene ble ikke funnet, og mange av fjernarbeidsfellesskapene hadde ikke funnet sin form. Blant annet var det en del uklarhet om ansvar mellom lokale ledere/husverter og ledere av fjernarbeidsenheter, og i forhold til deling av personalansvar og faglig ansvar. Vi så også tendenser til fragmentering av arbeidsfellesskap, fagfellesskap og lokale fellesskap. Det var vanskelig å få et bilde av hvilke utfordringer som skyldtes fjernarbeid, hvilke som var generelle omstillingseffekter og hva som skyldtes trekk ved den nye organisasjonen (Bjørnholt and Heen 2004).

1.4 Studie av fjernarbeid og fjernledelse 2005-2006

Tredje fase av fjernarbeidsstudien ble gjennomført i form av en intervjuundersøkelse blant planleggerne i en av regionene i 2005. Denne avdekket at mange av utfordringene for fjernarbeiderne syntes å ha gått seg til, og at en i stor grad hadde funnet løsninger. Intervju-personene var i all hovedsak mer opptatt av generelle organisatoriske problemstillinger, spesielt knyttet til ressursavdelingens posisjon i forhold til resten av organisasjonen. En utfordring som imidlertid syntes å gjenstå var fjernledelse, og spesielt forhold knyttet til belastninger ved å holde kontakt med medarbeiderne dersom man hadde mange underordnede som satt svært spredt.

For å få et bedre grep om hvor utbredt problemstillingene knyttet til fjernledelse var, ble intervjuundersøkelsen fulgt opp med en egen spørreundersøkelse til alle ledere i ytre etat, som

ble sendt ut før sommeren 2006¹, og høsten 2006 ble det i tillegg gjennomført en samling for fjernledere i regi av Vegdirektoratet. Materiale fra denne konferansen inngår også i vårt datamateriale.

I løpet av intervjuundersøkelsen i 2005 ble det klart at fjernlederproblematikken var vanskelig å skille fra, og i stor grad var blandet med, annen lederproblematikk og de samlede betingelsene for ledelse i organisasjonen. Dette inntrykket ble bekreftet på konferansen om fjernledelse i september 2006, der det var samstemmighet om at fjernledelse først og fremst handler om ledelse, og flere tok til orde for en avmystifisering av begrepet. Heller enn å fokusere på fjernledelse isolert må en se på betingelsene for ledelse mer generelt i etaten, ble det sagt.

¹ Spørreskjemaet ble sendt ut av Ellen Merete Våge i forbindelse med hennes diplomoppgave ved BI Våge, E. M. (2006). Hvordan håndterer ledere i Statens Vegvesen sin situasjon som fjernledere? Oslo, BI. Skjemaet ble sendt til alle lederne i etaten utenom Vegdirektoratet, totalt 288 personer. Hun fikk tilbake 178 svar, noe som gir en svarprosent på 62. Vi vurderer svarprosenten til å være tilfredsstillende, og vi har ikke funnet systematiske skjevheter i utvalget. Når ikke annet er oppgitt, er tallmaterialet i rapporten fra denne spørreundersøkelsen.

Hovedprinsippene for den nye organiseringen av Statens vegvesen ble beskrevet av vegdirektøren i ”Rammer og prinsipper for organiseringen av Statens vegvesen” (Statens vegvesen 2002 a). Her understrekes at det er et overordnet mål å redusere de administrative kostnadene mest mulig, slik at en størst mulig del av etatens ressurser kan nyttes til tiltak på vegnettet og i trafikken. Samlet sett skulle det brukes mindre ressurser på ledelse og administrasjon, og de faglige ressursene skulle utnyttes bedre. Ett av grepene for å oppnå dette, var å legge opp til en flatere organisasjon med færre ledernivåer:

”Det skal være et mål å ha en organisasjon som kun har ett ledernivå under avdelingslederne i Vegdirektoratet, regionvegsjefene på regionvegkontorene og distriktsvegsjefene.”

I forlengelsen av prinsippet om bare ett ledernivå under avdelingslederne i Vegdirektoratet, regionvegsjef og distriktsvegsjef, heter det:

”Vi får færre ledere og legger bedre til rette for å vektlegge faglige spesialiststillinger og en faglig karriereveg i Vegdirektoratet og i regionene.”

En flatere organisasjon ble sett som en mulig måte å oppnå effektivitet, fleksibilitet, oppgave- og brukernærhet, samtidig som det kunne føre til nye oppgave- og karriererelaterte muligheter.

”Rammer og prinsipper” beskrev videre ansvarsområdene for de enkelte ledernivåer og enheter, og det ble understreket at faglig ansvar i stor grad skulle delegeres til den enkelte medarbeider. Det ble imidlertid i liten grad gjort rede for hvordan ledelsesfunksjonen skulle utformes mer konkret, og det var heller ikke beskrevet hvordan personalansvaret for medarbeiderne skulle ivaretas i det daglige arbeidet. Hvordan dette kan og bør gjøres henger også nøye sammen med hvordan organisasjonen utformes mer konkret, noe vi skal komme tilbake til. For oss ser det ut som etaten er preget av en tvetydighet i tenkningen om ledelse, der man på den ene siden ønsket å innføre en flatere, ”lederfattig” organisasjon som forutsetter økt selvledelse fra de ansatte. På den andre siden understreker man at ledelse er viktig, og at det ikke er et mål at det skal bli mindre ledelse (Statens vegvesen 2002 a).

I forkant av omorganiseringen foretok en intern gruppe, Arbeidsgruppe ledelse (AGL), en utredning om hva de nye lederprinsippene ville innebære (Statens vegvesen 2002 b). AGL tok utgangspunkt i ”Rammer og prinsipper”, og la frem ulike modeller for hvordan organisasjonen kunne fungere med færre ledernivåer. Rapporten la vekt på at desentralisering av lederfunksjoner og medvirkning var viktige forutsetninger for å lykkes med den nye organisasjonsstrukturen.

”Flat struktur innebærer ikke at det blir utøvet mindre ledelse, men at ledelsesfunksjonene desentraliseres og spres i organisasjonen. All erfaring tilsier at for å lykkes i å kutte antall ledernivåer og formelle ledere er det nødvendig:

1. Å gjennomføre en god og involverende prosess i lederteam og blant medarbeiderne
2. Ta i bruk alternative virkemidler og differensiering i lederroller
3. Være bevisst og målrettet i lederutvikling og –rekruttering”

I rapporten la man vekt på at man måtte innarbeide og forankre nye arbeidsformer som teamarbeid, produktgrupper m.m. Gjennomføringen av omstillingen og overgangen til ny organisasjonsmodell i 2003 ble imidlertid gjennomført uten at de praktiske konsekvensene av den nye strukturen ble utredet. Tolkningen av hva disse nye arbeidsformene skulle innebære mer konkret og selve implementeringen, ble i stor grad overlatt til ledere og ansatte i de mange nye arbeidsfellesskapene som oppsto. At dette i stor grad var opp til den enkelte leder, finner vi klart uttrykt i intervjuene og dette påpekes også i evalueringen av omstillingen, som etterlyser en tydeligere masterplan for implementeringen og en større forståelse for den nye organisasjonsmodellens kompleksitet (Statens vegvesen 2006). I tillegg kom usikkerhet omkring nedbemanning og omlokalisering av enheter, midlertidige ordninger for fjernarbeid og pendling mm. Strukturer som kunne bidra til mindre behov for tradisjonell ledelse, slik som teamarbeid, koordinatorene og faggruppelidere, kom mange steder først på plass etter et par år. Til sammen var betingelsene for en vellykket overgang til nye arbeidsformer med færre ledere og større grad av selvledelse ikke spesielt gode. Både ledere og ansatte hadde uklare forventninger til hva den nye modellen krevde av dem. Mange steder har det derfor tatt lang tid før nye arbeidsformer er kommet på plass.

I løpet av de siste par tiårene har reformer i offentlig sektor hatt fokus på flatere, desentraliserte organisasjoner, mer brukerstyring og innføring av markedsliknende modeller og mekanismer – populært omtalt som ”New public management”, eller NPM. Innen dette paradigmet er det en generell tendens at desentralisering og delegering kombineres med sterkere sentral styring og vekst i sentrale måle- og kontrollsystemer og dermed en større instrumentell/teknisk sentralisering (Berg, Heen et al. 2002; Alvesson and Thompson 2005; Du Gay 2005). Samtidig blir ansvaret for resultatene i økende grad delegert. Dette er også i tråd med en generell tendens til sentralisering av makt, og delegering av ansvar i dagens reformer av offentlige virksomheter (Kvande and Rasmussen 1997; Vike, Bakken et al. 2002; Vike 2004).

Slike motstridende tendenser kan også klart ses i Statens vegvesen. På den ene siden har vi fått regionalisering og økt antall distrikter, samt delegering av en del landsdekkende oppgaver fra direktorat til regionnivå og av regionale oppgaver til distrikter som spesialistfunksjoner. På den andre siden er det blitt mer sentralisert styring, gjennom økt vekt på kvantitativt baserte målesystemer som balansert målstyring og bruk av surveyer som tilfredshets- og brukerundersøkelser. Innføring av nye måle- og rapporteringssystemer medfører ofte merarbeid, ny byråkratisering og økt hierarkisk kontroll, noe som er stikk i strid med argumentene for avbyråkratisering, desentralisering og selvledelse som er viktige begrunnelser for å innføre slike reformer. Dette kan vi kalle en paradoksal systemeffekt.

3.1 Færre formelle ledere og funksjonsdelt ledelse

I Statens vegvesen er det et hovedtrekk at organisasjonen rent faktisk er blitt flatere når det gjelder antallet formelle ledere. Man har også gjennomført en type funksjonsdeling i forhold til ledelse med personalansvar lagt til den enkeltes formelle leder, mens andre sider ved ledelse som planlegging, faglig oppfølging, koordinering og prioritering mellom arbeidsoppgaver i større grad gjennomføres av andre enn den enkeltes formelle leder. Disse oppgavene ivaretas nå i større grad enten av den enkelte medarbeider eller av andre typer ”ledere”, som lokale ledere, koordinatorene ol. Ett annet hovedtrekk er at man har innført ledergrupper som ser ut som de i stor grad står for utøvelsen av ledelse på etatsnivå, direktoratsnivå og regionnivå.

3.2 Fra fagledere til ledelse som ”eget fag”

Som en del av endringen i ledelsesstruktur, valgte Statens vegvesen å gå bort fra en modell med faglig ledelse, til i større grad å se ledelse som eget fag. Dette bygger delvis på en kritikk av den gamle modellen der ledere ble rekruttert blant gode fagpersoner. Et problem med denne måten å rekruttere ledere på var at gode fagpersoner ikke nødvendigvis ble gode ledere.

Det er imidlertid ikke dokumentert at etaten hadde dårlige ledere. Endringen er også en konsekvens av ønsket om å spre lederoppgavene på flere, noe som ble sett som nødvendig fordi den enkelte leder ofte skulle ha ansvaret for atskillig flere medarbeidere enn tidligere. Man kan imidlertid spørre seg om det ikke er en viss motsetning mellom å se ledelse som et ”eget fag” og et ønske om å desentralisere og spre lederoppgavene.

Sammenslåingen til større enheter medfører også at én faglig enhet representerer et større faglig mangfold, og at én leder vanskelig kan dekke alle fagområdene i sin enhet. Overgangen fra faglige ledere til ledere som er ”spesialister på ledelse”, og ofte bare har personalansvar, kan derved innebære at fokus på det faglige kan komme i bakgrunnen for lederne. Et spørsmål som reiser seg er hvilke konsekvenser dette får for kompetanseutvikling i organisasjonen mer generelt. I den grad man vurderer et miljøes faglige kompetanse og kunnskap som noe mer enn det som summen av enkeltpersoner til enhver tid er bærere av, blir dette et helt sentralt spørsmål for den videre utviklingen av Statens vegvesen som en kunnskapsbasert og lærende organisasjon. Med andre ord – hvordan kan man sikre at helhetlig kunnskap ivaretas og videreutvikles i organisasjonen når dette ikke lenger er en så selvfølgelig og integrert del av oppgavene til de formelle lederne?

Overgangen fra å se ledelse som en integrert del av faglige fellesskap – der leder var den fremste blant likemenn – til å se ledelse som noe eget, er dels et resultat av den nye modellen der lederne må lede flere og i større grad lede over avstand, og dels er den et resultat av idéimport fra rådende trender innen ledelses- og organisasjonsteori. Statens vegvesen driver en aktiv skoloring av både medarbeidere og ledere, og skoloringen skjer i stor grad gjennom Handelshøgskolen BI. BI blir dermed en viktig leverandør av modeller og forestillinger om ledelse og organisasjon.

3.3 Mer administrativt arbeid for lederne

Mer ”profesjonelle” ledere med annen faglig bakgrunn enn medarbeiderne og en deling av faglig ledelse og personalansvar vil også trekke i retning av en krymping av lederrollen i retning av administrasjon. I tillegg har andelen administrativt ansatte blitt redusert som ledd i nedbemanning og i tråd med ideen om flatere struktur og mer selvledelse. Medarbeidere må i større grad selv utføre administrative oppgaver knyttet til eget ansettelsesforhold, og ledere har i mindre grad et administrativt bakkemannskap rundt seg og må derfor selv utføre flere enkle personaladministrative oppgaver som for eksempel å kontrollere reiseregninger. Dette ble trukket fram som problematisk, både i intervjuene og i åpne svar på spørreskjemaet. Mindre administrativ hjelp fører til en økt belastning på den enkelte leder og kan ses som en trivialisering av innholdet i ledelse.

3.4 ”Ordentlige ledere” er ledere med personalansvar

Innen etaten opererer man med en et begrep om ”formelle ledere” som er knyttet til en tradisjonell linje, og der begrepet ”formell leder” er knyttet til personalansvar for underordnede, vanligvis definert som de man har eller skal ha medarbeidersamtaler med. Det er

også personer med dette ansvaret som er kategorisert som ledere i Statens vegvesens personalsystem, og det er disse personene som ansatte først og fremst tenker på når man spør dem hvem som er deres leder. Dette gjelder til tross for at det, i tråd med blant annet tenkningen i AGL, også eksisterer ledere uten personalansvar, for eksempel lokale ledere eller faglige ledere.

Ikke minst på grunn av dette, fremstår etatens forståelse og begrepsbruk om ledelse som tvetydig: På den ene siden understreker man at bare ledere med personalansvar er ledere, og på den andre siden har man en rad andre personer med oppgaver tradisjonelt knyttet til ledelse, og disse betegnes både som ledere og som ikke-ledere. De betegnes ofte som lokale ledere, teamleder ol., samtidig som det understrekes at de ikke er ledere. Dette har ført til uklarheter når det gjelder hvem som faktisk er leder for enkelte medarbeidere. Et eksempel på dette er at det ikke vært selvklaart at den enkeltes resultater fra den årlige medarbeiderundersøkelsen skulle inngå som en del av resultatene til den enkeltes formelle leder dersom det var andre som hadde det daglige ledelsesansvaret for vedkommende. Et annet eksempel er at personer som arbeider på oppdrag for andre deler av organisasjonen fremdeles skal besvare spørsmål om ledelse to ganger, en gang i forhold til sin formelle leder og en gang i forhold til den eller de som utgjør vedkommendes oppdragsledelse.

Gjennom intervjuene fant vi at mye hadde gått seg til i forhold til fjernarbeid og arbeidsmiljø. Noe av forklaringen er innføringen av de tidligere nevnte, ikke formelle lederposisjonene, som teamledere, gruppeledere, koordinatore og faggruppeledere². De ikke-formelle lederne avlastet den formelle lederen gjennom å overta en del av dennes oppgaver, spesielt i forhold til utførelse og fordeling av arbeid. De vil dermed kunne komme til å fungere som lokale (arbeids-)ledere. Grensene mellom å koordinere og lede er imidlertid uklare, og hvordan det vil bli i praksis avhenger både av hvordan den enkelte team-/gruppeleder utformer sin rolle og hvordan de andre medarbeiderne forholder seg til ham/henne. Posisjonen fremstår som tvetydig ettersom de utfører lederoppgaver, samtidig som det er en klart uttrykt holdning i organisasjonen at de ikke er ledere.

I tillegg øker slike ikke-formelle ledere avstanden mellom formelle ledere og den enkeltes arbeidsutførelse. Dette kan føre til at oppgaver og arbeidsinnhold får mindre fokus i organisasjonen totalt, ved at de som er nærmest oppgavene i mindre grad er representert i den formelle lederstrukturen.

Et spørsmål som reiser seg er i hvilken grad denne type delegering av lederfunksjoner representerer et skritt i retning av nye arbeidsformer innen en flatere struktur, eller om det som skjer er en gjeninnføring av de gamle ledernivåene, men uten den belønning og fullmakter de gamle faglederne hadde.

² Faggruppeledere representerer et supplement som kan være viktig for å ivareta og bygge opp kompetanse på tvers av organisasjonen, som også kan komme den enkelte enhet til gode. De inngår imidlertid ikke direkte i den daglige driften av de enkelte enheter, slik som gruppeledere, teamledere og koordinatore i større grad gjør. Vi vil derfor konsentrere oss om disse.

I tråd med at ledelse nå i stor grad er knyttet til personalfunksjonen, ser det ut til at lederne selv legger svært stor vekt på kontakten med underordnede. I vår undersøkelse fant vi for eksempel at 96 % av lederne mente at alle trenger personlig kontakt med sin leder, og rundt 40% av lederne mente at også selvstendige medarbeidere trenger direkte oppfølging fra leder³. Det ser altså ikke ut til at en idé om nye ledelsesformer har ført til en oppfatning om at det er mindre nødvendig med kontakt mellom leder og underordnet, eller til et synspunkt om at selvstendige medarbeidere klarer seg selv. Delegering av faglig ansvar til den enkelte har ikke ført til oppfatninger om mindre behov for oppfølging på det personlige plan.

Vi har tidligere påpekt at skillet mellom personalansvar og faglig ansvar kan være problematisk i praksis (Bjørnholt og Heen 2004). Et slikt skille bygger på at det er mulig å skille mellom medarbeidernes faglige kompetanse og andre typer av arbeidsmessige forhold av betydning for den enkelte. Samtidig er det en tendens til at kompetanse i stadig større grad personliggjøres (Sørhaug 2004), noe som gjør at dette skillet er vanskelig å operasjonalisere i praksis. Individuell kompetanse må synliggjøres for å ha en organisatorisk betydning, noe som skjer gjennom utførelsen av arbeidsoppgaver og gjennom organisatorisk anerkjennelse av utført arbeid. At medarbeidere i kunnskapsbaserte organisasjoner har et såpass stort behov for å "bli sett", er i stor grad knyttet til dette. Skal verdien av kompetansen kunne realiseres for eksempel i form av utviklende og prestisjegivende oppgaver eller opprykk, er det nødvendig at kompetansen blir gjort synlig og anerkjent. Betydningen av å bli sett av leder er i stor grad knyttet til dette behovet. Her kan det bli et problem at man har gått fra faglig til mer begrenset personalmessig ledelse. Det er ikke nok bare å gjøre en god jobb, ettersom leder ikke nødvendigvis deler kompetanse for å vurdere utførelsen av arbeidet. Samtidig kan leder være viktig for videre karriere blant annet gjennom tildeling av arbeidsoppgaver og forvaltning av kompetansemidler. Når man ikke kan være sikker på at leder ser det man gjør i faglig forstand, må den enkelte selv i større grad sørge for at leder får vite at man har gjort en god jobb. Leder blir også mer avhengig av tilbakemeldinger fra den enkelte, såvel som tredjepart når han/hun ikke selv har faglig grunnlag for å vurdere arbeidsinnsatsen.

3.5 Styringslogikk og driftslogikk

Berg et al. (2002) bruker begrepene styringslogikk og driftslogikk for å henholdsvis betegne hvilke krav som stilles fra toppen av organisasjonen og som handler om det som må gjøres for at organisasjonen skal bli styrbar, og hva som må gjøres for at oppgaveløsningen skal bli best mulig. Som Berg m fl. viser er ikke dette nødvendigvis sammenfallende størrelser. Organisasjonens medlemmer må derfor i større eller mindre grad balansere kravene som stilles fra styringssystemet i vid forstand mot det som er nødvendig dersom man skal få til en fornuftig

³ Det første utsagnet var: "Alle trenger personlig kontakt med sin leder". 65 % av lederne var helt enige i dette, 31 % var delvis enige, 3 % var ganske uenige og 1 % var helt uenig. Det andre utsagnet var: "Selvstendige medarbeidere trenger ikke direkte oppfølging fra leder". 15 % var helt enige i utsagnet, 44 % var ganske enige, 31 % var ganske uenige og 10 % var helt uenige.

oppgaveløsning⁴. Spesielt lederne møter i økende grad en forventning om å representere og formidle mellom disse to logikkene, ofte representert gjennom organisasjonen / toppledelsen og medarbeiderne.

For å kunne fungere godt som leder må lederen ha innflytelse og tillit hos overordnede og forankring og tillit fra medarbeidere. Når tradisjonelle linjeorganisasjoner erstattes eller suppleres av flatere, mer nettverksliknende organisasjonsformer, blir leders autoritet i større grad relasjonelt forankret, både oppover og nedover. Relasjoner og nettverk, både faglige og sosiale blir viktigere for å ha innflytelse oppover, samtidig som forankringen hos de ansatte i større grad hviler på at lederen har en relasjon til hver enkelt. Samtidig vil en leder som ikke deler eller kjenner medarbeiderne faglige hverdag ha vanskeligere for både å ”se” og ikke minst å gi troverdig anerkjennelse av medarbeiderens arbeid.

Leders forankring og tillit hos medarbeiderne hviler på gjensidig respekt som før ble opparbeidet gjennom tett faglig kontakt. Når ledelse blir noe eget, må også grunnlaget for gjensidig tillit endres. Ellers vil manglende felles fagkunnskap kunne gi grunnlag for gjensidig mistillit og mangel på respekt. Flere utsagn tyder på at ansattes respekt for ledere med annen faglig bakgrunn kan være ganske liten, og enkelte har fremsatt til dels saftig kritikk av lederens kompetanse på deres eget fagfelt.

Når enhetene er blitt større, samtidig som en betydelig del av lederne er fjernledere med ansatte på flere steder, kan det være vanskelig å utvikle en personlig relasjon til hver ansatt, og ansattes forventninger om å ”bli sett” kan oppleves som umettelige og umulige å innfri for den enkelte leder. Manglende forankring hos ansatte kan igjen svekke leders autoritet og troverdighet til å representere sine ansatte/sin enhet oppover i organisasjonen. I dagens organisasjon forventes den enkelte i større grad å lede seg selv, men som nevnt synes forventningene om en nær og relasjonelt forankret leder uforandret, særlig blant ledere selv.

Vi vil også reise spørsmålet om det er slik at generelle lederoppgaver tar mer tid i den forstand at omfanget av ledelsesarbeidet som er knyttet til selve driftingen av organisasjonen, er blitt mer omfattende. Vi har indikasjoner på at ledere på avdelingsnivå møter til dels svært store forventninger om å delta i og involvere seg i arbeid knyttet til styring på høyere nivå. Flere er også opptatt av at lederne på lavere nivå ikke skal bruke for mye tid på intern ledelse i egen enhet, men ønsker ledere som har blikket vendt vel så mye oppover i organisasjonen. Om dette er riktig og en stor del av lederressursene blir brukt til å drifte organisasjonen på et høyt nivå, blir en mindre del av lederressursene tilgjengelig for medarbeiderne og oppgavene. Dette er antagelig knyttet til innføring av operative ledergrupper på de høyeste nivåene i etaten.

⁴ Ideelt sett skulle jo dette være sammenfallende krav, men i praksis er det ofte ikke slik. Det som kan være god driftslogikk i en enhet kan også ha negative konsekvenser for en annen.

Det andre hovedgrepet som ble gjort (i tillegg til å lage en flatere struktur) for å effektivisere organisasjonen, var å legge opp til en mer fleksibel og effektiv bruk av etatens ressurser, inkludert kompetanse. Dette ble særlig operasjonalisert gjennom etablering av landsdekkende funksjoner for bl.a. regnskap og lønn, samt opprettelse av ressursenheter i alle regioner. Hensikten med dette siste, var å kunne disponere en del fagressurser fleksibelt innenfor regionen som helhet. Fjernarbeid knyttes særlig til ressursenhetene, og i vegsjefens ”rammer og prinsipper” pekes det på at det her kan være nødvendig å skille mellom ansvar for oppgaver, og hvor kompetanse og kapasitet er lokalisert. Kompetansen må både kunne knyttes fysisk opp mot et oppdragssted som ved utestasjonering ved investeringsprosjekter, sies det, eller ved hjelp av fjernarbeidsløsninger.

Ressursenhetene er organisatoriske nyskapingner, og de har til oppgave å levere fagressurser til distriktene, til fagstabene ved regionvegkontoret og til større prosjekter, blant annet innen planlegging og prosjektering. Organiseringen er i tråd med en bestiller-utfører modell der andre deler av organisasjonen – i hovedsak fagstabene på regionnivå og distriktene har roller som kunder eller oppdragsgivere. De ansatte er tenkt som interne konsulenter. Ressursenhetene varierer i størrelse mellom regionene, men de er i all hovedsak relativt store enheter. Motsatt andre enheter i organisasjonen er det en grunnleggende forutsetning for ressursavdelingen at de ansatte er geografisk spredt. I praksis vil mange av de ansatte i ressursavdelingene være lokalisert på distriktsvegkontorene i regionen. Oppgavene er kunnskapsintensive og krever høy kompetanse.

De ansatte i ressursenhetene har oppdragsgivere utenfor enheten, og ledelsesoppgavene i enheten handler i stor grad om å skaffe oppdrag og fordele ansatte mellom disse. Det faglige ansvaret for arbeidet er lagt til oppdragsgiver, mens personalansvaret lagt til ressursenheten. Som vi tidligere har pekt på, er denne type oppdeling ikke uproblematisk (Bjørnholt, Heen 2004).

De ansatte i ressursenheten krysser organisatoriske grenser på andre måter enn mange andre vegvesenansatte gjør, og dette aktualiserer spørsmål knyttet til ansvarsfordeling og ledelse. Ett spørsmål som har reist seg, er i hvilken grad ressursenheten skal forsyne oppdragsgiver med personer eller med utførte oppgaver. Skal oppdragsgiver ”kjøpe” hele personer, eller skal de kun kunne bestille et stykke arbeid? Dette handler blant annet om i hvilken grad ressursenhetens ansatte skal trekkes med og integreres i en mer helhetlig arbeidsprosess som oppdragsgiver står for, eller om oppdragsgiver kun skal kunne bestille et avgrenset stykke arbeid som så ressursenheten sørger for å levere. Dette er det ikke alltid enighet om. Ofte ønsker oppdragsgiver å integrere ressursenhetens ansatte i egne arbeidsprosesser, mens seksjonslederne i ressursavdelingen ønsker å kunne disponere seksjonens ansatte mer fleksibelt, for best mulig å kunne svare på helheten av de bestillinger de mottar. Det handler altså i stor grad

om hvem som skal ha rett til å ha råderett over ansatte og bestemme hvilke prosjekter de skal arbeide med til enhver tid. Bemanningssituasjonen og ressursdisponeringen for den aktuelle seksjonen kan bli vanskelig når personale mer eller mindre forsvinner ut med oppgavene samtidig som enheten er tenkt å ha en varig oppdragstakerfunksjon.

Vi skal heller ikke underslå at prosjektledere, spesielt for store prosjekter, ser ut til å ha stort gjennomslag når det gjelder å velge hvilke personer de ønsker å ha med på prosjektene. Selv om mange understreker at dette ikke nødvendigvis betyr at det er de dyktigste medarbeiderne som blir valgt til store prosjekter, betyr det at enhetens leder(e) delvis kan bli overstyrt og deres planlegging vanskeliggjort.

Tilsvarende problemstillinger som de vi har skissert over, er vanlige også i andre organisasjoner som opererer med en basisorganisasjon som på ulike måter leier ut eller avgir personer til ulike typer av prosjekter (Sivesind 1992). En av problemstillingene som da ofte reiser seg, er knyttet til hvor og hvordan personalansvar og ansvar for kompetanseutvikling skal plasseres og fordeles, og denne problemstillingen finner vi også i Statens vegvesen. I region Sør var det for eksempel i utgangspunktet tenkt at personalansvaret for ressursenhetens ansatte skulle ligge hos linjeleder, mens oppdragsgiver skulle ha det faglige ansvaret. Spesielt prosjektledere for store utbyggingsprosjekter var misfornøyd med dette. De mente de hadde behov for å kunne disponere arbeidskraften til innleid personell fra ressursenheten fullt ut, og at vedkommendes seksjonsleder ikke skulle kunne pålegge vedkommende andre arbeidsoppgaver verken av faglig eller administrativ karakter (for eksempel å delta på møter). Prosjektlederne fikk gjennomslag for sitt syn, og nå er det slik at dersom en person har et oppdrag på et halvt år eller mer, overføres også personalansvaret for personen til oppdragsgiver. Ansvaret for langsiktig kompetanseutvikling forblir imidlertid hos linjeleder i ressursenheten. Det er ikke innlysende hvordan kompetanseutvikling ivaretas når både oppgaver og personalansvar er overført til prosjekt.

Ressursenhetene er delvis linjeorganisert i den forstand at avdelingen ledes av en avdelingsdirektør som har seksjonsledere med ansvar for hver sin seksjon under seg. I den grad de ansatte i enheten faktisk rapporterer til og er faglig ansvarlige overfor andre deler av organisasjonen, kan ressursenheten ses på som en matrise i forhold til resten av organisasjonen.

Som kunnskapsenheter kan (noen av) enhetene i ressursenheten synes godt egnet for matriseorganisering, og også for selvledelse i den forstand at det faglige ansvaret delegeres til den enkelte. Selvledelse handler imidlertid ikke bare om delegasjon av faglig ansvar men også om å fordele egen arbeidstid mellom de prosjektene man arbeider med. Dette kan være problematisk, for eksempel dersom sammenfallende tidsfrister gjør arbeidsmengden svært stor. Å selv måtte prioritere mellom ulike oppdragsgivere kan oppleves belastende av den enkelte medarbeider. Man kan også spørre om det mer prinsipielt sett er riktig at prioriteringer mellom oppdragsgivere skal avgjøres av den enkelte medarbeider, eller om dette er beslutninger som hører hjemme på et høyere nivå. For å kunne foreta en god prioritering, er det imidlertid nødvendig å ha tilstrekkelig detaljkunnskap både om de enkelte prosjektene og

medarbeidernes arbeidssituasjon, og dette kan være vanskelig for fjernledere med mange medarbeidere.

Videre kan det være en viktig lederoppgave å bidra med ekstra faglig tyngde i tverrfaglige team der medarbeidere kan oppleve at de ikke får tilstrekkelig gjennomslag, eller at deres fagkompetanse ikke blir tillagt vekt. Faglige uenigheter og kompetansestrid kan ha en organisatorisk dimensjon, både internt i regionen og en større sammenheng, men Ressursenhetene har ikke, i motsetning til de andre regionale avdelingene, noen faglig linje inn i Vegdirektoratet. Dette er en konsekvens av at deres faglige rapportering ikke går til egen enhet, men til oppdragsgiver som har denne faglige linjen. Samtidig understreker noen av våre informanter at mangelen på en ”moderorganisasjon” kan være problematisk fordi det også betyr at de har færre støttespillere generelt dersom det skulle oppstå uenigheter av faglig, organisatorisk eller annen art. For ledere innen ressursenheten kan det i noen tilfeller være en viktig lederoppgave å oppveie for enhetens svakere organisatoriske forankring og støtte egne medarbeidere i faglige uenigheter.

I tillegg til ressursenheten og andre permanente enheter med matriseorganisering, har en del funksjoner blitt organisert på liknende måte, men definert som prosjekt. Dette gjaldt for eksempel tungbilkontroll i Region sør (Bjørnholt 2006). Her ble oppgaven organisert som et prosjekt, men prosjektleder fikk ikke fullmakter til å disponere tilstrekkelig personell til å få utført oppgaven godt nok. Her ble ansvaret for oppgaven også utydeliggjort ved at den ble tatt ut av linjen til en enhet med uklar plassering og uklare fullmakter. Man kan også stille spørsmålsteget ved hensiktsmessigheten av å organisere/definere en typisk driftsoppgave som et prosjekt.

Dette reiser det mer generelle spørsmålet om hvilke typer oppgaver som egner seg organisert gjennom tradisjonell linjeorganisering og hvilke oppgaver som bedre lar seg løse gjennom andre typer av organisering, og hvordan ledelsesoppgavene varierer mellom de ulike formene for organisering. Generelt kan man si at tradisjonelle forvaltningsoppgaver, karakterisert av et krav om likhet for loven, ivaretas godt gjennom en tradisjonell hierarkisk linjeorganisasjon der ansvar er klart plassert. Utredningsarbeid og oppgaver som i større grad er knyttet til produksjon av kunnskap, kan ofte med fordel organiseres på andre, mer fleksible måter. Å organisere ressursenheter som matriser i forhold til resten av organisasjonen, fremstår derfor som fornuftig, mens dette ikke i samme grad er tilfelle når det gjelder de forvaltningsmessige driftsoppgavene.

I dette avsnittet vil vi se på omfanget av fjernledelse i etaten utenom Vegdirektoratet, og se hvordan fjernledelse forholder seg til lederstrukturen i ”ytre etat”, dvs. utenom Vegdirektoratet, rent generelt.

Med fjernledelse mener vi at en leder har sin hovedarbeidsplass på et annet sted enn den eller de personene han/hun er leder for. En person kan derved være fjernleder i relasjon til noen medarbeidere, uten å være det i forhold til andre. Man kan også snakke om grader av fjernledelse avhengig av hvor mange eller hvor stor andel av ens medarbeidere som arbeider andre steder enn lederen. Det er ikke et spørsmål om man er fjernleder eller ikke, men heller hvor mange man er fjernleder for, og dette er et tall som varierer mellom en eller et par stykker og opp til over 40.

Begrepsbruken og tenkningen om fjernarbeid og fjernledelse har vært noe utydelig i etaten. På den ene siden har fjernarbeid blitt sett som midlertidige, individuelle overgangordninger som skulle utfases – i hovedsak i løpet av 2006. På den andre siden er det innført en struktur med geografisk spredte enheter og færre ledernivåer, der fjernledelse og spredt lokalisering av medarbeidere på flere geografiske steder er et permanent trekk ved organisasjonen. Fjernledelse og fjernarbeid er dermed kommet for å bli, og er et viktig trekk ved organisasjonen etter omstillingen i 2003.

5.1 Omfang av fjernledelse

Fjernledelse, forstått som å ha underordnede på andre steder enn der man selv er lokalisert, er svært vanlig i Statens vegvesen. I vår undersøkelse fant vi at 72 % av lederne er fjernledere i den forstand at de har en eller flere medarbeidere som er lokalisert til annet sted enn der de selv har sin hovedarbeidsplass. Bare 28 % av lederne oppgir at de ikke er fjernledere (tabell 5.1.A). Fjernlederne generelt skiller seg i liten grad fra andre ledere i Statens vegvesen. Ser vi på ”superfjernlederne”, dvs. de som har 20 eller flere fjernmedarbeidere, finner vi at de i noe større grad enn andre ledere er kvinner, og at aldersgruppene under 50 er overrepresentert (tabell 5.1.B og 5.1. C).

Det er imidlertid meget stor variasjon når det gjelder hvor mange den enkelte leder er fjernleder for. Ser vi bare på fjernlederne finner vi at nesten 40 % av dem har mindre enn fem medarbeidere plassert andre steder, og bare litt over 30 % har 10 eller flere medarbeidere plassert andre steder (tabell 5.1.D).

En konklusjon på dette er at fjernledelse best kan forstås som en kontinuerlig variabel og ikke som et spørsmål om enten-eller. Selv om fjernledelse er svært utbredt, er det relativt få av lederne totalt sett som har mer enn 10 fjernmedarbeidere. Et par fjernledere har imidlertid så mye som over 40 fjernmedarbeidere. Variasjonen med hensyn på hvor mange man er fjern-

leder for, er med andre ord stor, og det er rimelig å anta at omfanget av fjernledelse spiller stor rolle blant annet for fjernlederens mulighet for kontakt med sine medarbeidere.

Utbredelsen av fjernledelse, sammen med en mer normalisert forståelse av fjernledelse som først og fremst ledelse, er i tråd med nyere utvikling innen fjernarbeidsforskningen, der man i økende grad har gått bort fra å se på fjernarbeid som noe eget, samtidig som distribuerte arbeidsformer blir stadig mer utbredt (Bergum 2005).

5.2 Hvor i Statens vegvesen finner vi fjernlederne?

Det er stor forskjell på utbredelse av fjernledelse mellom ulike typer av ledere. Vi har her gjort en firedeling, og sett på omfanget av fjernledelse for avdelingsledere på regionnivå, prosjektledere, distriktsvegsjefer og seksjonsledere⁵. Blant avdelingsledere på regionnivå, finner vi at i vårt utvalg er så godt som alle fjernledere, og blant seksjonslederne er også andelen fjernledelse høy; 84 % av seksjonslederne er fjernledere. Blant distriktssjefene er det 1/3 som er fjernledere, og litt under halvparten av prosjektlederne oppgir at de er fjernledere (tabell 5.2.A). Det er også samvariasjon mellom type leder og antallet man er fjernleder for. Det er særlig seksjonslederne som har mange fjernmedarbeidere, mens distriktssjefer og prosjektledere stort sett 10 eller færre fjernmedarbeidere i den grad de har slike i det hele tatt. (tabell 5.2.B).

Fjernledelse er noe mer utbredt blant de som arbeider på regionnivå enn på distriktsnivå men forskjellen er ikke stor (tabell 5.2.C). Blant seksjonslederne finner vi at fjernarbeid er like utbredt for de som arbeider på distriktsnivå som på regionnivå. Seksjonsledere på regionnivå har derimot atskillig flere fjernmedarbeidere (tabell 5.2 D). Vi finner få forskjeller mellom regionene når det gjelder utbredelsen av fjernledelse (tabell 5.2.E)

5.3 Fjernledere og Statens vegvesens nye ledelsesstruktur

Fordi antallet ledernivåer er redusert, er antallet medarbeidere på hver enkelt leder nå høyere enn før, slik også Knudsen viser i en intern undersøkelse av kontrollspennet i etaten (Statens vegvesen 2005). Knudsen peker her også på at kontrollspennet i Statens vegvesen ligger langt høyere enn det som er vanlig, både i offentlig og privat virksomhet. Man kan imidlertid stille spørsmålsteget ved om begrepet ”kontrollspenn” er hensiktsmessig å bruke som et direkte sammenlikningsgrunnlag når man eksplisitt har ønsket å delegere lederansvar og utvikle alternative og distribuerte former for ledelse. Fordi det direkte personalansvaret fremdeles følger den formelle linjen, har vi likevel sammenliknet kontrollspennet mellom fjernledere og andre.

Det er en høy grad av samvariasjon mellom antallet underordnede og det å være fjernleder. Blant ledere med 10 eller færre medarbeidere er litt over halvparten fjernledere. Har man

⁵ Vi spurte respondentene om hvilken stilling de hadde nå, og har kategorisert dem i ulike typer ledere på grunnlag av disse svarene.

mellom 10 og 20 underordnede, er det litt under 80 % sjanse for at man også er fjernleder, og av ledere med mer enn 20 medarbeidere, er 94 % fjernledere (tabell 5.3.A).

Kontrollspenn varierer også etter hvilken type leder man er (tabell 5.3.B). Det er sammenfall mellom type leder, kontrollspenn og grad av fjernledelse. Prosjektledere og distriktsvegsjefer har relativt lite kontrollspenn og lite fjernledelse. Lederne på regionnivå har mindre kontrollspenn enn seksjonslederne, men mye fjernledelse. Seksjonslederne kommer høyt ut både på fjernledelse og kontrollspenn⁶. Vi kan derfor forvente at den personalmessige arbeidsmengden knyttet til å være leder, er høyest for denne gruppen.

Tanken bak den nye modellen er at behovet for ledelse skulle bli mindre gjennom økt delegering og mer utstrakt bruk av selvledelse. Ledelsesfunksjonen skulle deles på flere, ved at man hadde faglige ledere, lokale ledere, koordinatorene ol⁷. Vi har derfor spurt lederne både om de har formelle ledere under seg og om de har andre typer ledere som gruppeledere, koordinatorene, fagledere osv. under seg. Selv om litt under 70 % av lederne totalt sett oppgir at de ikke har noen formelle ledere under seg, minker antallet med graden av fjernledelse. For ”superfjernlederne”, dvs. ledere med mer enn 20 medarbeidere som er plassert på annet sted enn der de selv har sin hovedarbeidsplass, er det bare en person (eller 6 %) som sier at han/hun har en formell leder under seg (tabell 5.3.C). Når det gjelder gruppeledere, koordinatorene ol. er det imidlertid motsatt: 94 % av superfjernlederne har slike ledere under seg, mot 45 % av ikkefjernlederne. Av fjernlederne samlet, har 64 % en eller flere ikke-formelle ledere under seg (tabell 5.3.D).

Det ser med andre ord ut som Statens vegvesen i stor grad har oppnådd sin ambisjon om å lage en flatere organisasjon med færre formelle ledernivåer. I tillegg har det utviklet seg mange andre typer av ledelse, noe som kan ses som et indisium på at lederoppgaver er splittet opp og delegert på nye måter. Et spørsmål som reiser seg, er imidlertid om dette faktisk innebærer nye og mer varierte former for ledelse, eller om det betyr at ledelsesstrukturen i stor grad er likartet i den forstand at disse nye lederne uten personalansvar i praksis fungerer omtrent slik som formelle ledere tidligere gjorde, men nå uten et formalisert personalansvar.

⁶ Enkelte seksjonsledere har opptil 80 medarbeidere som igjen kan være spredt på inntil 10 steder. Plan- og miljøseksjonen ved Ressursavdelingen i region Sør, består for eksempel av 81 årsverk (Utlysning av stilling som seksjonsleder, 13/10-06)

⁷ Vi har et problem med terminologien her. Det er vanskelig å finne et dekkende uttrykk for disse lederne. I følge Statens vegvesens egen terminologi, er de ikke formelle ledere, det er en betegnelse som er reservert ledere med personalansvar. De er heller ikke uformelle ledere, fordi de har en formell posisjon. Formelt sett kan de betegnes som ledere uten personalansvar, men Statens vegvesen selv vil nødvendig kalle dem ledere i det hele tatt fordi de ønsker å reservere betegnelsen ”leder” for formelle ledere med personalansvar. ”Halvleder” kunne være et forslag, men vi har valgt å kalle dem ”ikke-formelle ledere”.

5.4 Oppsummering

- Fjernledelse er svært utbredt i Statens vegvesen, 72 % av lederne er fjernledere.
- Det er en variasjon fra under 5 til over 80 når det gjelder hvor mange man er fjernleder for. Størsteparten av fjernlederne har relativt få fjernmedarbeidere.
- Fjernledelse er mest utbredt blant avdelingsledere på regionnivå og blant seksjonsledere.
- Det er liten forskjell mellom regioner når det gjelder omfanget av fjernledelse
- Sjansen for å være fjernleder øker med antallet medarbeidere
- Fjernledere har i mindre grad enn andre formelle ledere under seg, men i større grad andre typer ledere
- Fjernledere skiller seg i liten grad fra andre ledere når det gjelder kjønn og alder

I forstudien fant vi at fjernledete enheter med nomadisk livsstil fungerte godt, men at leders reising og tilgjengelighet var en viktig forutsetning (Bjørnholt 2002). Noe av det samme fant vi i vår studie fra 2004, der vi understreket at medarbeiderorientering og tilgjengelighet var viktige forutsetninger for god fjernledelse (Bjørnholt and Heen 2004). I tråd med andre studier fant vi at mangel på uformell ansikt til ansikt-kommunikasjon kunne medføre at lederen hadde mindre føling med det daglige arbeidet til sine underordnede, og tett personalmessig oppfølging kunne være vanskelig (Selvik 2004).

Ut fra dette antok vi at

- fjernledere ville ha vansker med å vedlikeholde tilstrekkelig kontakt med sine medarbeidere, spesielt om de hadde mange underordnede totalt sett
- de reiste mye, og at reising ville oppleves som en belastning
- fjernlederne, og spesielt superfjernledere, ville vurdere antallet underordnede som for stort i større grad enn personer uten fjernlederansvar
- fjernlederne ville vurdere betingelser for ledelse som mindre positive enn andre ledere
- fjernledere ville i mindre grad enn andre ledere mene at de hadde tilstrekkelig kontroll med sine underordnede
- at fjernledere, og spesielt fjernledere med omsorgsansvar i større grad hadde planer om å slutte som leder i Statens vegvesen enn andre ledere.

I dette avsnittet skal vi med utgangspunkt i funnene fra den siste intervjuundersøkelsen og svarene fra spørreskjemaet, drøfte disse antagelsene.

6.1 Fjernledernes kontakt med sine medarbeidere

En viktig del av de formelle ledernes oppgaver er kontakt med medarbeiderne. Slik oppfattes det av medarbeiderne og slik oppfattes det av lederne selv. Vi har for eksempel tidligere nevnt at så godt som alle lederne mener at alle trenger personlig kontakt med sin leder (tabell 6.1.A), og rundt 40 % mente at også selvstendige medarbeidere trenger direkte oppfølging fra leder (tabell 6.1.B). Kontakt med medarbeidere er nødvendig for å kunne følge opp den enkelte, gjennom medarbeidersamtaler og på andre måter. Medarbeiderne kan også ha behov for å drøfte faglige eller andre spørsmål med leder, og at leder er synlig er et ideal i den rådende ledelsesfilosofi. Tilstedeværelse og kontakt oppfattes med andre ord som en integrert del av ledelsesfunksjonen. Mange medarbeidere og stor grad av fjernledelse, kan imidlertid gjøre det vanskelig å oppfylle denne type ledelsesoppgaver.

Ledernes kontakt med sine medarbeidere er svært omfattende. Det gjelder alle lederne, uavhengig av om de er fjernledere eller ikke. For alle lederne er kontakt via e-post det som forekommer hyppigst (tabell 6.1.C), og fjernlederne har noe mer av slik kontakt enn de andre lederne. Bruk av telefon er det som forekommer minst hyppig, men 64 % av lederne totalt har

slik kontakt med sine medarbeidere minst et par ganger pr. uke (tabell 6.1.D). Den største forskjellen mellom fjernledere og andre finner vi ikke uventet når det gjelder hvor ofte de har ansikt til ansikt-kontakt med sine medarbeidere. Mens 76 % av ikke-fjernledere rapporterer om daglig ansikt til ansikt-kontakt med medarbeidere og ytterligere 21 % om kontakt et par ganger pr. uke, er de tilsvarende tallene for fjernarbeidere henholdsvis 32 og 27 % (tabell 6.1.E). Både for fjernledere og andre avtar ansikt til ansikt-kontakten med antallet underordnede, men dette kompenseres i noen grad med mer utstrakt bruk av e-post og telefon. Vi finner også at fjernledere, og spesielt de som er fjernledere for mer enn 10 medarbeidere, i atskillig større grad bruker andre typer ledere for å ha kontakt med sine medarbeidere enn ledere med mindre enn 10 fjernarbeidere (tabell 6.1.F).

I all hovedsak er lederne fornøyd med omfanget av kontakten med underordnede, men fjernlederne er mindre fornøyd enn ikke-fjernlederne. Mens nesten 90 % av ikke-fjernlederne er fornøyd med omfanget av kontakten, gjelder dette for 59 % av fjernlederne (tabell 6.1.G). I all hovedsak er dette knyttet til at den faktiske kontakten, og spesielt ansikt til ansikt-kontakten er mindre. Selvik (2004) finner i en undersøkelse av personell ved ressursenheten med fjernledere i region Øst at 31 % snakker ukentlig eller oftere med sin leder, mens 52 % ser sin leder ukentlig eller oftere, noe som man kan anta i mange tilfeller gir mulighet for samtale dersom medarbeideren skulle ønske dette. 58 % av de som svarte i denne undersøkelsen vurderte frekvensen som passe. Gjennom evalueringen av omstillingen i Statens vegvesen, kom det også fram at 66 % av de ansatte mener at de får ”tilstrekkelig ledelse”, men at det er variasjon mellom ulike enheter, og særlig ansatte ved trafikkstasjonene etterlyser mer ledelse (Statens vegvesen 2006). I den grad man kan generalisere Selviks funn, ser det ut som vurderingene av om kontakten er tilstrekkelig, er noenlunde sammenfallende mellom fjernledere og deres underordnede.

Lederne vurderer også sin egen tilgjengelighet som god. Så godt som alle lederne mener at deres underordnede alltid kan ringe dem eller ta kontakt på annen måte (tabell 6.1.H). Det er imidlertid litt færre som alltid har tid å ta kontakt tilbake: Av lederne totalt er det 23 % som ofte ikke har tid til å ta kontakt tilbake, og andelen er litt større blant fjernlederne med henholdsvis 24 og 19 % (tabell 6.1.I).

6.2 Oppsummering kontakt

- Kontakt med underordnede oppfattes som en viktig del av ledelsesansvaret
- Alle lederne har svært mye kontakt med sine medarbeidere
- Omfanget av ansikt til ansikt-kontakt avtar med graden av fjernledelse, men dette kompenseres i noen grad med mer kontakt via telefon og e-post.
- I all hovedsak er lederne fornøyd med omfanget av kontakten, men fjernlederne er mindre fornøyd enn ikke-fjernlederne.

6.3 Videomøter

Statens vegvesen har lagt vekt på å legge forholdene til rette for alternative kontaktformer, som videomøter, telefonmøter ol. Blant annet finnes det muligheter for videomøter ved så godt som alle Statens vegvesens kontorer. Bruken av videomøter for kontakt med ansatte, øker med graden av fjernledelse, og spesielt tre, eller 17 % av superfjernledere benytter seg ofte av dette for kontakt med medarbeidere (tabell 6.3.A). Videomøter vurderes også som et godt alternativ til fysiske møter. Totalt mener 80 % av lederne dette, og her er det liten forskjell mellom fjernledere og andre (tabell 6.3.B).

6.4 Reising

Det reises svært mye i Statens vegvesen, og i tidligere undersøkelser fremkommer reising som en av de største belastningene knyttet til fjernarbeid. Dette bekreftes i denne undersøkelsen. Ledere i Statens vegvesen reiser av mange ulike anledninger, som å holde kontakt med underordnede, delta i ledergrupper og arbeidsgrupper, deltakelse på seminar og konferanser ol. Mange fjernledere har i tillegg fast arbeidsplass på flere steder. Blant våre informanter oppga 6 % av ikke-fjernlederne og 50 % av superfjernlederne at de regelmessig arbeidet andre steder enn der de hadde sin hovedarbeidsplass en eller flere ganger i uken. Blant fjernledere med enn 20 eller færre fjernmedarbeidere, gjaldt dette for 34 % (tabell 6.4 A).

Litt overraskende er det liten forskjell mellom fjernledere og andre ledere når det gjelder faktisk reisevirksomhet for å ha møter med eller treffe underordnede (tabell 6.4 B). Det er imidlertid stor forskjell når det gjelder i hvilken grad man vurderer reising som nødvendig for å holde kontakt med underordnede, og her er også graden av fjernledelse viktig. Mens 15 % av ikke-fjernlederne er helt enig i at reising er nødvendig for å holde kontakt med underordnede, er det 61 % av superfjernlederne som mener det samme. Fjernlederne vurderer altså at det er nødvendig å reise for å holde kontakt med medarbeiderne i mye større grad enn ikke-fjernlederne, men når det gjelder faktisk reising knyttet til dette, er forskjellen liten.

Vurdering av reising som en belastning, er imidlertid sterkt korrelert med grad av fjernledelse. 29 % av lederne uten fjernlederansvar oppgir at reising i jobbsammenheng er en belastning, mens litt under 50 % av ledere med mellom 1 og 20 fjernunderordnede sier det samme. Blant superfjernlederne er det så mange som 72 % som vurderer reising i jobben som en belastning (tabell 6.4.C). Dette stemmer også godt med våre intervjudata, der reising stadig ble trukket fram som det mest slitsomme ved å være fjernleder.

6.5 Vurdering av antallet underordnede

Vurderingen av om man har for mange underordnede eller ikke, er i svært stor grad knyttet til hvor mange underordnede man faktisk har (tabell 6.5 A). Det å være fjernleder har liten betydning når det gjelder å vurdere om man har passe mange underordnede eller ikke (tabell 6.5 B). Generelt er det slik at først når antallet underordnede blir mer enn 20, mener et flertall av lederne at de har for mange som rapporterer til dem, men selv i denne gruppen er det 42 % som mener antallet underordnede er passe. At fjernledelse – og heller ikke det å være super-

fjernleder, slår ut i vurderingen av antallet underordnede, er overraskende, og vi har også både intervjuutsagn og åpne svar i spørreskjemaet som understreker at nettopp kombinasjonen av mange underordnede og at de sitter fjernt, kan være svært belastende. Dette tyder på at det her ser ut til å være stor variasjon i vurderingen. Vi vil også poengtere at selv om et problem ikke er vanlig forekommende, kan det være alvorlig nok for dem det gjelder. Det er imidlertid grunn til å tro at innføringen av ulike typer ikke-formelle ledere har avhjulpet lederne med noen av belastningene ved å ha mange underordnede.

6.6 Rammebetingelser

Vi hadde et spørsmål der vi ba lederne om å vurdere om de hadde gode rammebetingelser for å gjøre jobben sin eller ikke. De aller fleste lederne mente rammebetingelsene var gode (tabell 6.6.A), men det er en svak tendens til at fjernlederne i noe mindre grad mener dette enn andre. Forskjellene blir imidlertid små, fordi et såpass stort flertall totalt sett rapporterer å være fornøyd med rammebetingelsene.

6.7 Kontroll med underordnede

Et tema som har vært reist i en del av litteraturen omkring fjernarbeid har vært knyttet til at ledere opplever mangel på kontroll med underordnede (Tegnander 2000; Bergum 2005). Generelt finner vi at manglende kontroll i relativt liten grad oppleves som et problem for lederne i Statens vegvesen. Dette er antagelig knyttet til at fjernarbeid i stor grad utføres av personer med høy kompetanse, og disse vil i stor grad være selvstendige og forvente arbeidsbetingelser som gir dem selvstendighet. Andre undersøkelser fra Statens vegvesen tyder også på at de ansatte selv opplever at deres leder stoler på dem og at de i liten grad blir detaljkontrollert (Bjørnholt 2002; Selvik 2004)

I vår undersøkelse finner vi imidlertid at enkelte ledere opplever fjernledelse som problematisk i forhold til å ha tilstrekkelig kontroll med medarbeiderne. Problemstillingen trekkes fram blant noen av våre intervjupersoner, og spørreskjemaundersøkelsen viser også forskjell på vurdering av om man har tilstrekkelig kontroll mellom fjernledere og andre (tabell 6.7 A). Mens så godt som alle ikke-fjernlederne mener at de har tilstrekkelig kontroll med sine underordnede, faller andelen etter grad av fjernledelse, og blant superfjernlederne er det 67 % som mener at de har tilstrekkelig kontroll (tabell 6.7 B).

Denne mangelen på opplevd kontroll kan handle om svært ulike ting. Det kan være knyttet til usikkerhet om den enkelte medarbeider gjør jobben sin, men våre intervjudata tyder på at en generell mangel på "fingerfølelse" og lite dag til dag-kunnskap om hva som foregår, antagelig er mer utbredt.

6.8 Kombinasjon med omsorgsansvar

En av våre hypoteser var at det var spesielt belastende å være fjernleder dersom man hadde omsorgsansvar. Vi skal derfor først se i hvilken grad fjernledere og andre ledere faktisk har omsorgsansvar, her definert som et eller flere barn under 18 år i husholdet.

Generelt finner vi små forskjeller mellom fjernledere og andre når det gjelder omsorgsansvar i forhold til barn, og vi finner også små forskjeller når det gjelder fordeling av oppgaver i husholdet i forhold til barnomsorg og husarbeid (tabell 6.8 A- C). Forskjeller i omsorgsansvar er i all hovedsak knyttet til kjønn (tabell 6.8 D-F). Åpne svar på spørreskjemaet og intervju-data tyder imidlertid på at kombinasjon av omsorgsansvar og ledelse generelt og fjernledelse spesielt, er belastende for mange.

6.9 Ønsker om å slutte

Vi hadde en antagelse om at fjernledelse og belastninger knyttet til dette ville medføre at en stor andel ville ønske å slutte som ledere i Statens vegvesen. Vi antok videre at dette spesielt ville gjelde for kvinner med omsorgsansvar. Vi hadde derfor et spørsmål om man så seg som leder i Statens vegvesen om fem år, men svarfordelingen på dette spørsmålet overrasket oss. Totalt finner vi at rundt 60 % ser seg selv som ledere i Statens vegvesen om fem år. Her er det ikke forskjell på kvinner og menn om vi ser på alle aldersgrupper samlet (tabell 6.9.A). Her må man imidlertid huske på at aldersfordelingen er svært ulik blant kvinnelige og mannlige ledere. I vårt utvalg har vi kun to kvinnelige ledere over 50 år, mens vi har 94 mannlige, og det er i disse aldersgruppene avgangen vil være størst (tabell 6.9 B). Sammenlikner vi aldersgruppene for seg, finner vi at i aldersgruppen 31-40 år sier 75 % av mennene seg helt eller delvis enige i at de fortsatt er ledere i Statens vegvesen om fem år, mens 56 % av kvinnene sier det samme. 44 % av kvinnene mot 25 % av mennene i denne aldersgruppen ser seg altså *ikke* som ledere i Statens vegvesen om fem år. Også for aldersgruppen 41-50 år, vil kvinnene slutte som ledere i større grad enn mennene: 32 % av kvinnene mot 18 % av mennene i denne aldersgruppen sier seg helt eller delvis *uenig* i at de fortsatt er ledere i Statens vegvesen om fem år (tabell 6.9 B).

Noe overraskende viser det seg at fjernledelse ikke har noen betydning, verken for menn eller kvinner (tabell 6.9.A). Når det gjelder superfjernlederne ser vi tvert imot en svak tendens til at de ser seg som noe *mer* stabile enn andre. Vi hadde også forventet at omsorgsansvar slo negativt ut, men dette viste seg også å være tvert imot. Det å ha barn ga et ganske sterkt positivt utslag på både kvinnelige og mannlige lederes ønske om å bli i etaten (tabell 6.9.C).

7

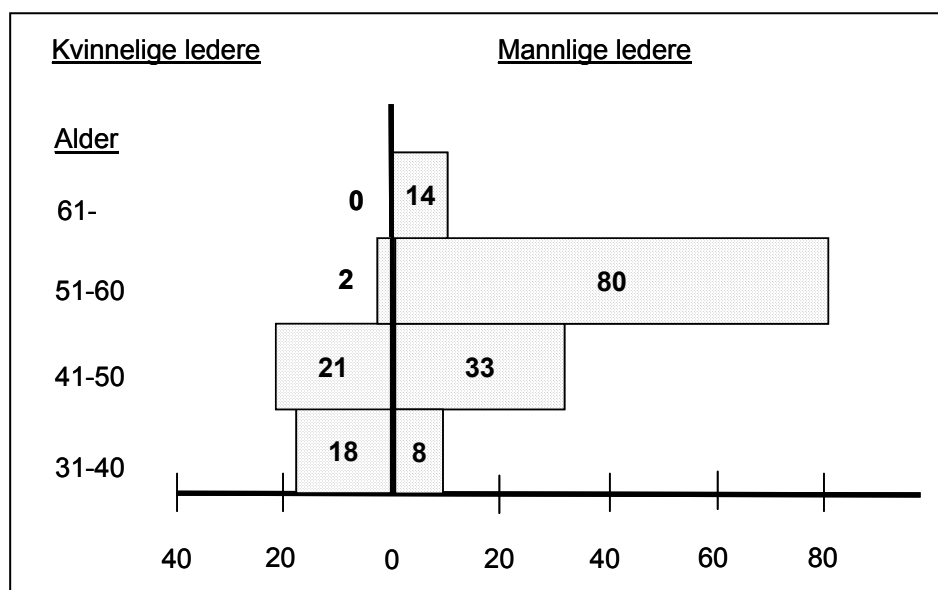
KVINNELIGE OG MANNLIGE LEDERE I STATENS VEGVESEN

Det har vært lagt stor vekt på å rekruttere kvinnelige ledere i Statens vegvesen, noe man delvis har lyktes med. De kvinnelige lederne er imidlertid, i motsetning til de mannlige, konsentrert på færre områder i organisasjonen. På toppledernivå, dvs. blant regionvegsjefene, har man oppnådd målsettingen om nær 40 % kvinnelige ledere i og med at to av fem regionvegsjefer er kvinner, men totalt sett er andelen lavere. I ytre etat som helhet er det 25 % kvinnelige ledere, og i vårt utvalg er andelen 23 %.

Generelt finner man at de kvinnelige lederne i ytre etat er organisatorisk knyttet til regionkontorene og ikke til distriktskontorene, og i vårt utvalg opplyser 73 % av de kvinnelige ledere at de arbeider i regionale enheter, mot 53 % av de mannlige (tabell 7.A). I tillegg er kvinnene i all hovedsak seksjonsledere; 75 % av kvinnene mot 56 % av mennene oppgir at de er dette. Bare 3 % av kvinnene er prosjektledere og 5 % er distriktsvegsjefer, mens tilsvarende tall for menn er henholdsvis 20 og 14 % (tabell 7.B). Sagt på en annen måte betyr dette at 44% av lederne på regionnivå er kvinner, blant seksjonslederne er andelen 23 %, av distriktsvegsjefene er det 10 % kvinner, og blant prosjektlederne finner vi i vårt utvalg kun en kvinne, noe som gir en prosentandel på 4 (tabell 7.C).

Aldersmessig er det svært stor forskjell på den kvinnelige og den mannlige lederbefolkningen. Dette er vist i figuren under.

Figur 7.1. Ledere i Statens vegvesen, ytre etat fordelt på kjønn og alder. Absolutte tall (tabell 7D).



Vi ser at det omtrent ikke finnes kvinnelige ledere over 50 år, mens hoveddelen av de mannlige lederne finnes her. I de to yngste aldersgruppene er derimot kjønnsfordelingen jevnere. Dette gjenspeiler at Statens vegvesen har vært en svært mannsdominert organisasjon, og at kvinnene først har kommet i lederstillinger i noe omfang de senere årene.

Flere forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere kan knyttes til den ulike aldersfordelingen. De kvinnelige lederne er bedre utdannet; 71 % av de kvinnelige lederne og 41 % av de mannlige har fullført høyere utdanning ved høyskole eller universitet. (tabell 7.E). De kvinnelige lederne har også oftere barn som bor hjemme: 73 % av de kvinnelige lederne mot 38 % av mennene (tabell 7.F), En større andel av mennene hadde hatt lederstillinger før: 87 % hadde hatt lederstilling i Statens vegvesen, mot 59 % av kvinnene (tabell 7.G), men en noe større andel kvinner hadde hatt lederstillinger andre steder (henholdsvis 34 % og 22 % (tabell 7.H). Kvinnene har også oftere en partner som jobber heltid, 97 % av kvinnene, mot 61 % av mennene, og de har oftere et større ansvar for barn og husarbeid (tabell 6.8.E og 6.8.F).

Forskjellene mellom de kvinnelige og mannlige lederne kan ses som et resultat av den økte satsingen på kvinnelige ledere. Som nye ledere er de i stor grad plassert på det laveste ledernivået, og det er spesielt blant nyrekrutterte ledere vi finner en større andel kvinner. Det er dette som avspeiler seg i at de gjennomsnittlig sett er yngre og har bedre utdanning enn de mannlige lederne.

7.1 Kvinnelige ledere og ønsker om å slutte

Vi har sett at det er en tendens til at kvinnelige ledere ønsker å slutte i Statens vegvesen i større grad enn menn i alle aldersgrupper. Dette ser ut til å stemme med en mer generell tendens til at kvinner velger vekk lederjobber. I en lederundersøkelse gjort av Administrativt forskningsfond (AFF) kommer det for eksempel fram at kvinner i større grad tenker å slutte som ledere enn menn. (Drake 2002). Det å holde på kvinnelige ledere er dermed ikke et særegent problem for Statens vegvesen. AFF fant at følgende tre motivasjonsfaktorer fikk høyest score fra kvinnelige ledere: Støtte fra sjefen, privatliv og faglig miljø – i denne rekkefølgen. AFF-undersøkelsen viste også at kvinner ikke så barn som noen hindring for karriere, men at de kvinnelige lederne i større grad enn mannlige ledere la vekt på parforholdet og familien i sin jobbtilpasning. Vekt på fag og faglig miljø kan også bety at kvinner i mindre grad ønsker lederstillinger, og kanskje særlig når ledelse og fag skiller.

For å opprettholde og øke andelen kvinnelige ledere er det dermed nødvendig både med aktiv rekruttering av kvinner som ledere og med tiltak for at kvinner i større grad fortsetter som ledere. Når det gjelder rekruttering, viser denne undersøkelsen at aktiv rekruttering i egne rekker er viktig, ettersom kvinner i betydelig større grad enn menn hadde fått lederjobben etter å ha blitt oppfordret til å søke. Dette gjaldt 61 % av kvinnene, men bare 25 % av mennene. Av de mannlige lederne søkte 57 % uten å bli oppfordret, mens dette bare gjaldt 29 % av kvinnene (tabell 6.9 A).

Selv om vi ikke fant noen sammenheng for kvinnelige ledere mellom fjernledelse og ønske om å slutte, vil vi likevel hevde at det gir grunn til bekymring at kvinner er overrepresentert i

de mest krevende fjernlederjobbene, samtidig som en betydelig andel er i en livsfase med barn og en partner som jobber mye. Skal etaten rekruttere og beholde kvinner i lederstillinger, er det nødvendig å ta utgangspunkt i strukturer og jobbkrav og mulighetene for å balansere arbeid og familie. AFFs undersøkelse viste at kvinner var mer opptatt av fag. Det samme tyder Statens vegvesens egen likestillingsundersøkelse på (Statens vegvesen 2004). Vi har pekt på at endring av lederroller bort fra fag og i retning ledelse som eget fag og mer administrasjon, kan føre til at fag og oppgaver kommer i bakgrunnen. Det er også rimelig å anta at dette kan påvirke kvinners ønske om lederjobb i etaten.

8.1 Betingelser for ledelse i Statens vegvesen

Vi har i rapporten sett på ledelse i Statens vegvesen og drøftet hvordan nye lederstrukturer, gamle og nye forestillinger om ledelse og fjernledelse tilsammen bidrar til nye utfordringer for ledere i Statens vegvesen. Ved omorganiseringen i 2003 var det en målsetting å etablere en flatere organisasjon med færre ledernivåer og mer distribuert ledelse. Dette er blant annet gjort ved at man har innført et skille mellom faglig ledelse og personalledelse, der bare ledere med personalansvar har en plass i den formelle styringsstrukturen. Modellen for ledelse er med andre ord gått fra et system med faglige ledere til i større grad å se ledelse som eget fag. Dette fører til en større faglig avstand mellom ledere og dem som skal ledes. Dette gir organisatorisk sett et svakere fokus på det faglige, og kan føre til at oppmerksomheten om drift og oppgaver blir mindre.

Videre bidrar innføringen av nye, tekniske styringssystemer til økt teknisk styring og til merarbeid med å følge opp styringssignaler ovenfra. Modellen med kollektiv ledelse på etats- og regionnivå synes også å trekke lederressurser oppover, noe som fører til at en mindre del av lederressursene blir tilgjengelige for å lede egen enhet. Dette kan føre til redusert fokus på fag og oppgaver. Som følge av nedbemanning og reduksjon av administrativt hjelpepersonell, kommer også en stor del administrative oppgaver til å falle på leder. Når hver leder i tillegg har personalansvar for flere, vil dette generere en større mengde administrativt rutinearbeid. Dette trekker i retning av en trivialisering av ledelse i retning av administrasjon. Alt i alt synes den nye lederstrukturen å bidra til mer fokus på styring, muligens på bekostning av optimal oppgaveløsning og utvikling og vedlikehold av faglighet og kompetanse.

Etter omorganiseringen gjennomsyres etaten av mer distribuerte arbeidsformer, men til tross for innføring av en ny, mer lederfattig organisasjon, synes tenkningen om forholdet mellom leder og medarbeider, herunder forventinger til direkte kontakt og oppfølging av den enkelte medarbeider å bestå.

8.2 Fjernledelse

Når det gjelder fjernledelse, er dette svært utbredt i Statens vegvesen, og det er små forskjeller knyttet til kjønn og alder når det gjelder hvem som er fjernledere. Vi finner imidlertid en større andel fjernledere blant ledere av regionale enheter og blant seksjonslederne. Det er stor variasjon i hvor mange fjernmedarbeidere den enkelte fjernleder har, og de fleste har relativt få fjernmedarbeidere. Det er imidlertid en stor grad av samvariasjon mellom det å være fjernleder og det å ha mange underordnede; jo flere ansatte en leder har under seg, jo mer fjernledelse.

Undersøkelsen tyder på at med få unntak er de fleste utfordringene for fjernlederne ikke knyttet til fjernledelse isolert sett, men til mer generelle endringer i lederstruktur og – innhold. Fjernarbeid kan imidlertid gjøre det vanskelig å ha tilstrekkelig kontakt med medarbeiderne. Alle lederne stiller store krav til seg selv når det gjelder å ha mye og regelmessig kontakt med medarbeiderne, noe de også har. De fleste lederne synes også de har tilstrekkelig kontakt med sine medarbeidere, men fjernlederne i mindre grad.

Den kanskje største belastningen for fjernlederne er knyttet til at de har en omfattende reisevirksomhet, og fjernlederne mener i større grad enn andre ledere at dette er nødvendig for å holde kontakt med medarbeiderne. Reisingen oppfattes som belastende, og den rapporterte belastning øker med grad av fjernledelse.

8.3 Kjønn og ledere i Statens vegvesen

Sammenlikner vi mannlige og kvinnelige ledere i Statens vegvesen, finner vi for det første at de kvinnelige lederne i hovedsak er ledere på regionnivå eller de er seksjonsledere. Det er svært få kvinnelige distriktsvegsjefer og så godt som ingen kvinnelige prosjektledere. De mannlige lederne finnes derimot i alle funksjoner.

Den andre hovedforskjellen er demografisk. Mens så godt som alle de kvinnelige lederne er under 50 år, er 70 % av de mannlige lederne 50 år eller eldre. Knyttet til denne aldersforskjellen er også at de kvinnelige lederne er bedre utdannet og i større grad har hjemmeboende barn. Både at kvinnene er yngre og at de i større grad er seksjonsledere, avspeiler at det først er i den senere tid at kvinner er rekruttert til lederstillinger i særlig grad.

Vi finner at kvinnelige ledere antar de kommer til å slutte som ledere i Statens vegvesen i betydelig større grad enn mannlige ledere. Det å være fjernleder ser derimot ikke ut til å ha betydning når det gjelder ønske om å slutte. Den aldersmessige sammensetningen av ledere viser at det å rekruttere nye ledere generelt sett vil være en viktig oppgave i årene framover, og fordi det ser ut til at de kvinnelige lederne ønsker å slutte i større grad enn de mannlige, vil det ligge en særegen utfordring i å beholde en større andel av de kvinnelige lederne man allerede har.



REFERANSER

Alvesson, M. and P. Thompson (2005). Bureaucracy at work: Misunderstanding and mixed blessings. The values of bureaucracy. P. Du Gay. Oxford, Oxford University Press.

Berg, A. M., H. Heen, et al. (2002). Kvalitetsbyråkratiet - mellom autonomi og kontroll. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet: 238.

Bergum, S. (2005). The five phases of management at a distance- from management of telework to eleadership. ECITE-conference Turku, Finland.

Bjørnholt, M. (2002). Fjernarbeid - et mangfold av arbeidsformer - sammenfatning av funn fra forstudie i Statens vegvesen. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.

Bjørnholt, m. (2006). Evaluering av tungbilkontrollprosjektet i Region Sør. . Oslo, Statens vegvesen.

Bjørnholt, M. and H. Heen (2004). Fjernarbeid i Statens vegvesen. Erfaringer med bruk av internt fjernarbeid i omstilling av en statlig virksomhet. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.

Du Gay, P. (2005). The values of bureaucracy. Oxford, Oxford University Press.

Kvande, E. and B. Rasmussen (1997). Omorganisering av helse- og omsorgsarbeid: Nye muligheter for kvinnelig ledelse? Fra styring til ledelse. Byrkjeflot. Bergen, Fagbokforlaget.

Selvik, J. T. (2004). Fjernledelse - å lede medarbeidere en sjelden ser. Lillehammer, Høgskolen på Lillehammer.

Sivesind, K. H. (1992). Prosjektfolk og basisfolk - organisasjonskulturer i en matriseorganisasjon. Oslo, Universitetet i Oslo.

Statens vegvesen (2002 a). Vegdirektørens rammer og prinsipper for organisering av Statens vegvesen.

Statens vegvesen (2002 b). "Ledelse i Statens vegvesen fra 2003." ArbeidsGruppeLedelse Rapport av oktober 2002..

Statens vegvesen (2002 c). Rapport om fleksible arbeidsformer, delprosjekt under omstillingsprosjektet.

Statens vegvesen (2004). Kvinner og ledelse. Rapport fra likestillingsprosjektet. Oslo, Statens vegvesen.

Statens vegvesen (2005). Kontrollspenn og ressursbruk i Statens vegvesen; e n gjennomgang av nøkkeltall for bemanning.

Statens vegvesen (2006). Evaluering av omstilling til ny organisering av Statens vegvesen. Oslo, Agenda.

Sørhaug, T. (2004). Managementalitet og autoritetens forvandling. Oslo, Fagbokforlaget.

Tegnander, E. (2000). Fjernarbeid: god kommunikasjon på tross av geografisk avstand. Identifisering av tiltak som kan bedre kommunikasjonen mellom leder og fjernarbeider. Drammen, Høgskolen i Buskerud.

Trygstad, S., T. Lorentzen, et al. (2006). Den nye staten. Omfang og effekter av omstillingene o staten 1990-2004. Oslo, Fafo.

Vike, H. (2004). Velferd uten grenser : den norske velferdsstaten ved veiskillet. Oslo, Acribe.

Vike, H., R. Bakken, et al. (2002). Maktens samvittighet : om politikk, styring og dilemmaer i velferdsstaten. Oslo, Gyldendal akademiske

Våge, E. M. (2006). Hvordan håndterer ledere i Statens Vegvesen sin situasjon som fjernledere? Oslo, BI.



TABELLVEDLEGG

Tabell 5.1 A

Hvor mange av de som rapporterer direkte til deg er lokalisert andre steder enn der du har din hovedarbeidsplass? (Alle lederne)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ingen, alle er lokalisert til samme sted som meg	49	27,5	27,5	27,5
1 – 4	50	28,1	28,1	55,6
5-10	38	21,3	21,3	77,0
11-20	23	12,9	12,9	89,9
21-40	16	9,0	9,0	98,9
41 eller flere	2	1,1	1,1	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Tabell 5.1 B

Antall fjernmedarbeidere for mannlige og kvinnelige ledere

		Hvor mange fjernmedarbeidere har du?				Total
		ingen, alle er lokalisert på samme sted som meg	1-10	11-20	21 eller flere	
Mann	Count	37	69	17	12	135
	%	77,1%	79,3%	73,9%	66,7%	76,7%
Kvinne	Count	11	18	6	6	41
	%	22,9%	20,7%	26,1%	33,3%	23,3%
Total	Count	48	87	23	18	176
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 5.1.C

Alder etter grad av fjernledelse

		Hvor mange fjernmedarbeidere har du?				Total
Hvor gammel er du?		ingen, alle er lokalisert på samme sted som meg	1-10	11-20	21 eller fler	
31-40	Count	7	11	3	5	26
	%	14,6%	12,5%	13,0%	27,8%	14,7%
41-50	Count	13	26	7	8	54
	%	27,1%	29,5%	30,4%	44,4%	30,5%
51-60	Count	24	42	12	4	82
	%	50,0%	47,7%	52,2%	22,2%	46,3%
61 eller mer	Count	4	9	1	1	15
	%	8,3%	10,2%	4,3%	5,6%	8,5%
Total	Count	48	88	23	18	177
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 5.1.D

Hvor mange av de som rapporterer direkte til deg er lokalisert andre steder enn der du har din hovedarbeidsplass (bare fjernledere)?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 4	50	38,8	38,8
	5-10	38	29,5	68,2
	11-20	23	17,8	86,0
	21-40	16	12,4	98,4
	41 eller flere	2	1,6	100,0
	Total	129	100,0	100,0

Tabell 5.2. A

Type leder. Fjernledere - ikke fjernledere

					Total
			Ikke fjernleder	Fjernledere	
Type leder	Leder regionnivå	Count	1	15	16
		%	6,3%	93,8%	100,0%
	Distriktsvegsjef	Count	14	7	21
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Prosjektleder	Count	16	13	29
		%	55,2%	44,8%	100,0%
	Seksjonsleder og annet	Count	17	91	108
		%	15,7%	84,3%	100,0%
Total		Count	48	126	174
		%	27,6%	72,4%	100,0%

Tabell 5.2 B

Antall fjernmedarbeidere etter type leder

Hvor mange fjernmedarbeidere har du?		Type leder - annet slått sammen med seksleder				Total
		Leder regionnivå	Distriktsvegsjef	Prosjektleder	Seksjonsleder og annet	
Ingen, alle er lokalisert på samme sted som meg	Count	1	14	16	17	48
	%	6,3%	66,7%	55,2%	15,7%	27,6%
1-10	Count	10	6	13	56	85
	%	62,5%	28,6%	44,8%	51,9%	48,9%
11-20	Count	4	1	0	18	23
	%	25,0%	4,8%	,0%	16,7%	13,2%
21 eller flere	Count	1	0	0	17	18
	%	6,3%	,0%	,0%	15,7%	10,3%
Totalt	Count	16	21	29	108	174
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 5.2.C

Er du ansatt på regionnivå eller distriktsnivå? Fjernledere - ikke fjernledere

Er du ansatt på regionnivå eller distriktsnivå?		fjernledere - ikke fjernledere		Total
		Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Regionnivå	Count	26	78	104
	%	25,0%	75,0%	100,0%
Distriktsnivå	Count	22	50	72
	%	30,6%	69,4%	100,0%
Annet	Count	1	1	2
	%	50,0%	50,0%	100,0%
Total	Count	49	129	178
	%	27,5%	72,5%	100,0%

Tabell 5.2.D

Fordeling på regionnivå og distriktsnivå etter grad av fjernledelse. Seksjonsledere

Hvor mange fjernmedarbeidere har du?		Er du ansatt på regionnivå eller distriktsnivå?		Total
		Regionnivå	Distriktsnivå	
ingen, alle er lokalisert på samme sted som meg	Count	9	8	17
	%	15,8%	15,7%	15,7%
1-10	Count	21	35	56
	%	36,8%	68,6%	51,9%
11-20	Count	15	3	18
	%	26,3%	5,9%	16,7%
21 eller fler	Count	12	5	17
	%	21,1%	9,8%	15,7%
Total	Count	57	51	108
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 5.2.E

Grad av fjernledelse etter region

Hvor mange fjernmedarbeidere har du?	Hvilken region er du ansatt i ?					Total
	Region Sør	Region Øst	Region Vest	Region Midt	Region Nord	
Ingen, alle er lokalisert på samme sted som meg	13	11	12	7	6	49
%	29,5%	25,0%	30,0%	26,9%	25,0%	27,5%
1-10	20	24	20	13	11	88
%	45,5%	54,5%	50,0%	50,0%	45,8%	49,4%
11-20	5	5	5	4	4	23
%	11,4%	11,4%	12,5%	15,4%	16,7%	12,9%
21 eller flere	6	4	3	2	3	18
%	13,6%	9,1%	7,5%	7,7%	12,5%	10,1%
Total	44	44	40	26	24	178
%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 5.3 A

Antall underordnede. Fjernledere - ikke fjernledere

		antall underordnede			Total
		1-10	11-20	21 +	
Ikke fjernleder	Count	34	12	3	49
	%	45,9%	22,2%	6,0%	27,5%
Alle fjernledere	Count	40	42	47	129
	%	54,1%	77,8%	94,0%	72,5%
Total	Count	74	54	50	178
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 5.3 B **Antall underordnede etter type leder**

		antall underordnede			Total
		1-10	11-20	21 +	
Leder regionnivå	Count	7	6	3	16
	%	43,8%	37,5%	18,8%	100,0%
Distriktsvegsjef	Count	19	1	1	21
	%	90,5%	4,8%	4,8%	100,0%
Prosjektleder	Count	22	7	0	29
	%	75,9%	24,1%	,0%	100,0%
Seksjonsleder og annet	Count	23	39	46	108
	%	21,3%	36,1%	42,6%	100,0%
Total	Count	71	53	50	174
	%	40,8%	30,5%	28,7%	100,0%

Tabell 5.3 C

Antall formelle ledere under deg etter grad av fjernledelse

Antall formelle ledere under deg		Hvor mange fjernmedarbeidere har du?				Total
		ingen, alle er lokalisert på samme sted som meg	1-10	11-20	21 eller flere	
Ingen	Count	30	57	17	17	121
	%	61,2%	65,5%	73,9%	94,4%	68,4%
En eller flere	Count	19	30	6	1	56
	%	38,8%	34,5%	26,1%	5,6%	31,6%
Total	Count	49	87	23	18	177
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 5.3 D

Antall ikke-formelle ledere under deg etter grad av fjernledelse

Hvor mange ikke-formelle ledere har du under deg?		Hvor mange fjernmedarbeidere har du?				Total
		Ingen, alle er lokalisert på samme sted som meg	1-10	11-20	21 eller flere	
Ingen	Count	27	35	10	1	73
	%	55,1%	39,8%	43,5%	5,6%	41,0%
En eller flere	Count	22	53	13	17	105
	%	44,9%	60,2%	56,5%	94,4%	59,0%
Total	Count	49	88	23	18	178
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.1 A

Vurdering av behov for personlig kontakt med leder

Alle trenger personlig kontakt med sin leder		fjernledere - ikke fjernledere		Total
		Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Helt enig	Count	28	86	114
	%	58,3%	67,2%	64,8%
Ganske enig	Count	18	36	54
	%	37,5%	28,1%	30,7%
Ganske uenig	Count	2	4	6
	%	4,2%	3,1%	3,4%
Helt uenig	Count	0	2	2
	%	,0%	1,6%	1,1%
Total	Count	48	128	176
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.1. B

Vurdering av behov for direkte oppfølging av leder

Selvstendige medarbeidere trenger ikke direkte oppfølging fra leder			Alle fjernledere		Total
			Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Helt enig	Count		4	22	26
	%		8,3%	17,2%	14,8%
Ganske enig	Count		26	52	78
	%		54,2%	40,6%	44,3%
Ganske uenig	Count		12	43	55
	%		25,0%	33,6%	31,3%
Helt uenig	Count		6	11	17
	%		12,5%	8,6%	9,7%
Total	Count		48	128	176
	%		100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.1.C

Hypighet av e-postkontakt med medarbeiderne . Fjernledere og ikke-fjernledere

			fjernledere - ikke fjernledere		Total
			Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Hvor ofte har du: Daglig E-post kontakt med dine medarbeidere?	Count		21	58	79
	%		48,8%	46,4%	47,0%
Par ganger/uke	Count		11	51	62
	%		25,6%	40,8%	36,9%
Ukentlig	Count		7	11	18
	%		16,3%	8,8%	10,7%
Par ganger/ mnd	Count		3	4	7
	%		7,0%	3,2%	4,2%
Sjeldnere	Count		1	1	2
	%		2,3%	,8%	1,2%
Total	Count		43	125	168
	%		100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.1 D

Hypighet av telfonkontakt med medarbeiderne. Fjernledere og ikke-fjernledere

					Total
			Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Hvor ofte har du telefonisk kontakt med dine medarbeidere	Daglig	Count	10	37	47
		%	23,3%	29,8%	28,1%
	Par ganger/uke	Count	14	46	60
		%	32,6%	37,1%	35,9%
	Ukentlig	Count	9	21	30
		%	20,9%	16,9%	18,0%
	Par ganger/ mnd	Count	5	17	22
		%	11,6%	13,7%	13,2%
	Sjeldnere	Count	5	3	8
		%	11,6%	2,4%	4,8%
	Total	Count	43	124	167
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.1 E

Hypighet av ansikt til ansikt kontakt med medarbeiderne. Fjernledere og ikke-fjernledere

Hvor ofte har du: Ansikt til ansikt – kontakt med dine medarbeidere		fjernledere - ikke fjernledere		Total
		Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Daglig	Count	37	41	78
	%	75,5%	32,0%	44,1%
Par ganger/uke	Count	10	35	45
	%	20,4%	27,3%	25,4%
Ukentlig	Count	1	17	18
	%	2,0%	13,3%	10,2%
Par ganger/ mnd	Count	1	22	23
	%	2,0%	17,2%	13,0%
Sjeldnere	Count	0	13	13
	%	,0%	10,2%	7,3%
Total	Count	49	128	177
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.1.F

Direkte eller indirekte kontakt med medarbeidere etter grad av fjernledelse

		Hvor mange fjernmedarbeidere har du?				Total
		ingen, alle er lokalisert på samme sted som meg	1-10	11-20	21 eller fler	
Lite/gode del direkte kontakt med underordnede	Count	4	21	7	10	42
	%	18,2%	39,6%	53,8%	58,8%	40,0%
Svært mye/all kontakt med underordnede er direkte	Count	18	32	6	7	63
	%	81,8%	60,4%	46,2%	41,2%	60,0%
Total	Count	22	53	13	17	105
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.1. G

I hvilken grad er du fornøyd med omfanget av kontakten med underordnede. Fjernledere og ikke-fjernledere

Fornøyd med omfanget av kontakt med underordnede				Total
		Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Fornøyd	Count	42	76	118
	%	87,5%	59,4%	67,0%
Ikke fornøyd	Count	6	52	58
	%	12,5%	40,6%	33,0%
Total	Count	48	128	176
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.1 H

Vurdering av egen tilgjengelighet. Fjernledere og ikke-fjernledere

Mine underordnede kan alltid ringe meg på mobiltelefon eller ta kontakt på annen måte				Total
		Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Helt enig	Count	34	98	132
	%	72,3%	76,6%	75,4%
Ganske enig	Count	12	25	37
	%	25,5%	19,5%	21,1%
Ganske uenig	Count	1	3	4
	%	2,1%	2,3%	2,3%
Helt uenig	Count	0	2	2
	%	,0%	1,6%	1,1%
Total	Count	47	128	175
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.1.I

Leders vurdering av i hvilken grad han/hun tar kontakt tilbake når medarbeidere søker kontakt

Jeg har ofte så mye å gjøre at jeg ikke får svart på henvendelser fra underordnede		Ikke fjernleder		Alle fjernledere		Total
Helt enig	Count	3	7	10		
	%	6,3%	5,5%	5,7%		
Ganske enig	Count	6	24	30		
	%	12,5%	18,8%	17,0%		
Ganske uenig	Count	26	64	90		
	%	54,2%	50,0%	51,1%		
Helt uenig	Count	13	33	46		
	%	27,1%	25,8%	26,1%		
Total	Count	48	128	176		
	%	100,0%	100,0%	100,0%		

Tabell 6.3 A

Hyppighet av videokonferanser med underordnede. Etter grad av fjernledelse

Hvor ofte har du videokonferanser med dine underordnede?		Hvor mange fjernmedarbeidere har du?				Total
		Ingen, alle er lokalisert på samme sted som meg	1-10	11-20	21 eller fler	
Ukentlig eller oftere	Count	0	3	1	3	7
	%	,0%	4,2%	4,8%	17,6%	4,8%
Sjeldnere	Count	38	68	20	14	140
	%	100,0%	95,8%	95,2%	82,4%	95,2%
Total	Count	38	71	21	17	147
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.3.B

Vurdering av videokonferanser som alternativ til fysiske møter. Fjernledere og ikke-fjernledere

Nedenfor følger: Videokonferanser er et godt alternativ til fysiske møter			Ikke fjernleder		Alle fjernledere		Total
			Count	%	Count	%	
Helt enig	Count		7	22	29		
	%		14,9%	17,2%	16,6%		
Ganske enig	Count		28	84	112		
	%		59,6%	65,6%	64,0%		
Ganske uenig	Count		9	20	29		
	%		19,1%	15,6%	16,6%		
Helt uenig	Count		3	2	5		
	%		6,4%	1,6%	2,9%		
Total	Count		47	128	175		
	%		100,0%	100,0%	100,0%		

Tabell 6.4.A

Andre faste arbeidssteder enn hovedarbeidsplassen. Etter grad av fjernledelse

Har du faste arbeidsdager på andre steder enn der du har din hovedarbeidsplass?			Hvor mange fjernmedarbeidere har du?				Total
			Ingen, alle er lokalisert på samme sted som meg	1-10	11-20	21 eller fler	
Ja, en eller flere ganger i uken	Count		3	32	5	9	49
	%		6,1%	36,4%	21,7%	50,0%	27,5%
Ja, en eller et par ganger i måneden	Count		3	8	6	2	19
	%		6,1%	9,1%	26,1%	11,1%	10,7%
Ja, men sjeldnere	Count		2	2	0	1	5
	%		4,1%	2,3%	,0%	5,6%	2,8%
Nei	Count		41	46	12	6	105
	%		83,7%	52,3%	52,2%	33,3%	59,0%
Total	Count		49	88	23	18	178
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.4.B

Omfang av reising for å ha møter med eller treffe underordnede. Fjernledere og ikke-fjernledere

Hvor ofte reiser du for å ha møter med/treffe underordnede?		Ikke fjernleder		Alle fjernledere		Total
Ukentlig eller oftere	Count		17		65	82
	%		43,6%		50,4%	48,8%
Sjeldnere	Count		22		64	86
	%		56,4%		49,6%	51,2%
Total	Count		39		129	168
	%		100,0%		100,0%	100,0%

Tabell 6.4.C

Er reising i jobbsammenheng en belastning? Etter grad av fjernledelse

Er reising i jobbsammenheng en belastning?		Hvor mange "fjernmedarbeidere" har du?				Total
		Ingen, alle er lokalisert på samme sted som meg	1-10	11-20	21 eller fler	
Ja	Count	14	43	11	13	81
	%	28,6%	48,9%	47,8%	72,2%	45,5%
Nei	Count	35	45	12	5	97
	%	71,4%	51,1%	52,2%	27,8%	54,5%
Total	Count	49	88	23	18	178
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.5.A

Vurdering av antall underordnede etter antall underordnede

			antall underordnede			Total
			1-10	11-20	21 +	
Hvordan vurderer du antallet du har personalansvar for?	For mange	Count	4	5	27	36
		%	5,5%	9,3%	54,0%	20,3%
	Passe	Count	40	43	21	104
		%	54,8%	79,6%	42,0%	58,8%
	Jeg kunne hatt personalansvar for fler	Count	29	6	2	37
		%	39,7%	11,1%	4,0%	20,9%
Total	Count	73	54	50	177	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabell 6.5. B

Vurdering av antallet man har personalansvar for. Fjernledere og ikke-fjernledere

Antall underordnede	Hvordan vurderer du antallet du har personalansvar for?				Total
			Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
1-10	For mange	Count	1	3	4
		%	3,0%	7,5%	5,5%
	Passe	Count	17	23	40
		%	51,5%	57,5%	54,8%
	Jeg kunne hatt personalansvar for fler	Count	15	14	29
		%	45,5%	35,0%	39,7%
Total		Count	33	40	73
		%	100,0%	100,0%	100,0%
11-20	For mange	Count	1	4	5
		%	8,3%	9,5%	9,3%
	Passe	Count	9	34	43
		%	75,0%	81,0%	79,6%
	Jeg kunne hatt personalansvar for fler	Count	2	4	6
		%	16,7%	9,5%	11,1%
Total		Count	12	42	54
		%	100,0%	100,0%	100,0%
Mer enn 20	For mange	Count	3	24	27
		%	100,0%	51,1%	54,0%
	Passe	Count	0	21	21
		%	,0%	44,7%	42,0%
	Jeg kunne hatt personalansvar for fler	Count	0	2	2
		%	,0%	4,3%	4,0%
Total		Count	3	47	50
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.6 A

Vurdering av rammebetingelser. Fjernledere og ikke-fjernledere

Jeg har gode rammebetingelser for å gjøre jobben min		Ikke fjernleder		Alle fjernledere		Total
Helt/ganske enig	Count	43	101	144		
	%	87,8%	78,3%	80,9%		
Helt/ganske uenig	Count	6	28	34		
	%	12,2%	21,7%	19,1%		
Total	Count	49	129	178		
	%	100,0%	100,0%	100,0%		

Tabell 6.7 A

Opplevelse av kontroll med underordnede etter grad av fjernledelse

Jeg har tilstrekkelig kontroll med mine underordnede		Hvor mange fjernmedarbeidere har du?				Total
		Ingen, alle er lokalisert på samme sted som meg	1-10	11-20	21 eller flere	
Enig	Count	47	74	19	12	152
	%	97,9%	85,1%	82,6%	66,7%	86,4%
Ikke enig	Count	1	13	4	6	24
	%	2,1%	14,9%	17,4%	33,3%	13,6%
Total	Count	48	87	23	18	176
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.7.B

I hvilken grad opplever du å ha tilstrekkelig kontroll med underordnede. Fjernledere og ikke-fjernledere

			Fjernledere – ikke fjernledere		Total
			Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Tilstrekkelig kontroll med underordnede	Enig	Count	47	105	152
		%	97,9%	82,0%	86,4%
	Ikke enig	Count	1	23	24
		%	2,1%	18,0%	13,6%
Total		Count	48	128	176
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.8 A

Antall barn i husholdet. Fjernledere og ikke-fjernledere

			fjernledere - ikke fjernledere		Total
			Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Er det barn under 18 år er i husholdet?	Nei, ingen	Count	27	69	96
		%	55,1%	53,5%	53,9%
	Ja, ett barn	Count	6	20	26
		%	12,2%	15,5%	14,6%
	Ja, to barn	Count	13	28	41
		%	26,5%	21,7%	23,0%
	Ja, tre barn	Count	3	10	13
		%	6,1%	7,8%	7,3%
	ja, fire eller flere barn	Count	0	2	2
		%	,0%	1,6%	1,1%
Total		Count	49	129	178
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.8 B

Fordeling av oppgaver knyttet til barneomsorg. Fjernledere og ikke-fjernledere

Hvordan er arbeidsoppgaver knyttet til barneomsorg fordelt?		fjernledere - ikke fjernledere		Total
		Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Jeg gjør mest	Count	1	4	5
	%	4,2%	5,1%	4,9%
Jeg og partner gjør omtrent like mye	Count	17	53	70
	%	70,8%	67,9%	68,6%
Partner gjør mest	Count	6	21	27
	%	25,0%	26,9%	26,5%
Total	Count	24	78	102
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.8. C

Fordeling av husarbeid. Fjernledere og ikke-fjernledere

Hvordan er husarbeidet fordelt?		fjernledere – ikke fjernledere		Total
		Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Jeg gjør mest	Count	5	13	18
	%	11,9%	11,2%	11,4%
Jeg og partner gjør omtrent like mye	Count	17	47	64
	%	40,5%	40,5%	40,5%
Partner gjør mest	Count	20	56	76
	%	47,6%	48,3%	48,1%
Total	Count	42	116	158
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.8.D

Antall barn i husholdet. Menn og kvinner

Er det barn under 18 år er i husholdet?		Er du mann eller kvinne?		Total
		Mann	Kvinne	
Nei, ingen	Count	84	11	95
	%	62,2%	26,8%	54,0%
Ja, ett barn	Count	23	3	26
	%	17,0%	7,3%	14,8%
Ja, to barn	Count	21	19	40
	%	15,6%	46,3%	22,7%
Ja, tre barn	Count	5	8	13
	%	3,7%	19,5%	7,4%
ja, fire eller flere barn	Count	2	0	2
	%	1,5%	,0%	1,1%
Total	Count	135	41	176
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.8. E

Fordeling av oppgaver knyttet til barneomsorg. Menn og kvinner

Hvordan er arbeidsoppgaver knyttet til barneomsorg fordelt?		Er du mann eller kvinne?		Total
		Mann	Kvinne	
Jeg gjør mest	Count	0	5	5
	%	,0%	16,1%	5,0%
Jeg og partner gjør omtrent like mye	Count	44	25	69
	%	62,9%	80,6%	68,3%
Partner gjør mest	Count	26	1	27
	%	37,1%	3,2%	26,7%
Total	Count	70	31	101
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.8.F

Fordeling av husarbeid. Menn og kvinner

			Er du mann eller kvinne?		Total
			Mann	Kvinne	
Hvordan er husarbeidet fordelt?	Jeg gjør mest	Count	4	14	18
		%	3,3%	38,9%	11,5%
	Jeg og partner gjør omtrent like mye	Count	41	21	62
		%	34,2%	58,3%	39,7%
	Partner gjør mest	Count	75	1	76
		%	62,5%	2,8%	48,7%
Total	Count	120	36	156	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabell 6.9.A

Leder om fem år. Menn og kvinner

Er du mann eller kvinne?					Total
			Ikke fjernleder	Alle fjernledere	
Mann	Er leder om fem år	Count	22	60	82
		%	59,5%	61,2%	60,7%
	Er ikke leder om fem år	Count	15	38	53
		%	40,5%	38,8%	39,3%
	Total	Count	37	98	135
		%	100,0%	100,0%	100,0%
Kvinne	Er leder om fem år	Count	6	17	23
		%	60,0%	58,6%	59,0%
	Er ikke leder om fem år	Count	4	12	16
		%	40,0%	41,4%	41,0%
	Total	Count	10	29	39
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 6.9 B

Leder om fem år -todelt * Hvor gammel er du? * Er du mann eller kvinne?

Er du mann eller kvinne?			Hvor gammel er du?				Total
			31-40	41-50	51-60	61 eller mer	
Mann	Er leder om fem år	Count	6	27	48	1	82
		%	75,0%	81,8%	60,0%	7,1%	60,7%
	Er ikke leder om fem år	Count	2	6	32	13	53
		%	25,0%	18,2%	40,0%	92,9%	39,3%
	Total	Count	8	33	80	14	135
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Kvinne	Er leder om fem år	Count	10	13	0		23
		%	55,6%	68,4%	,0%		59,0%
	Er ikke leder om fem år	Count	8	6	2		16
		%	44,4%	31,6%	100,0%		41,0%
	Total	Count	18	19	2		39
		%	100,0%	100,0%	100,0%		100,0%

Tabell 6.9.C

Leder om fem år Etter barn –ikke barn. Menn og kvinner

			Barn -todelt		Total
			Ingen barn	Barn	
Mann	Er leder om fem år	Count	41	41	82
		%	48,8%	80,4%	60,7%
	Er ikke leder om fem år	Count	43	10	53
		%	51,2%	19,6%	39,3%
	Total	Count	84	51	135
		%	100,0%	100,0%	100,0%
Kvinne	Er leder om fem år	Count	2	21	23
		%	20,0%	72,4%	59,0%
	Er ikke leder om fem år	Count	8	8	16
		%	80,0%	27,6%	41,0%
	Total	Count	10	29	39
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 7.A

Leder på region eller distrikt. Etter kjønn.

		Er du mann eller kvinne?		Total	
		Mann	Kvinne		
Er du ansatt på regionnivå eller distriktnivå?	Regionnivå	Count	72	30	102
		%	53,3%	73,2%	58,0%
	Distriktnivå	Count	62	10	72
		%	45,9%	24,4%	40,9%
	Annet	Count	1	1	2
		%	,7%	2,4%	1,1%
Total	Count	135	41	176	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabell 7.B

Type leder. Menn og kvinner.

		Er du mann eller kvinne?		Total	
		Mann	Kvinne		
Type leder	Leder regionnivå	Count	9	7	16
		%	6,8%	17,5%	9,2%
	Distriktsvegsjef	Count	19	2	21
		%	14,3%	5,0%	12,1%
	Prosjektleder	Count	27	1	28
		%	20,3%	2,5%	16,2%
Seksjonsleder og annet	Count	78	30	108	
	%	58,6%	75,0%	62,4%	
Total	Count	133	40	173	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabell 7.C

Type leder fordelt på kjønn.

			Er du mann eller kvinne?		Total
			Mann	Kvinne	
Type leder	Leder regionnivå	Count	9	7	16
		%	56,3%	43,8%	100,0%
	Distriktsvegsjef	Count	19	2	21
		%	90,5%	9,5%	100,0%
	Prosjektleder	Count	27	1	28
		%	96,4%	3,6%	100,0%
	Seksjonsleder og annet	Count	78	30	108
		%	72,2%	27,8%	100,0%
Total		Count	133	40	173
		%	76,9%	23,1%	100,0%

Tabell 7.D

Hvor gammel er du? * Er du mann eller kvinne?

			Er du mann eller kvinne?		Total
			Mann	Kvinne	
Hvor gammel er du?	31-40	Count	8	18	26
		%	5,9%	43,9%	14,8%
	41-50	Count	33	21	54
		%	24,4%	51,2%	30,7%
	51-60	Count	80	2	82
		%	59,3%	4,9%	46,6%
	61 eller mer	Count	14	0	14
		%	10,4%	,0%	8,0%
Total		Count	135	41	176
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 7.E

Utdanningsnivå. Menn og kvinner

Hva er din høyeste fullførte utdanning?		Er du mann eller kvinne?		Total
		Mann	Kvinne	
Grunnskole, real eller middelskole	Count	2	1	3
	%	1,5%	2,4%	1,7%
Ett eller to-årig videregående skole	Count	1	1	2
	%	,8%	2,4%	1,2%
3-årig videregående skole	Count	6	0	6
	%	4,6%	,0%	3,5%
Fullført utdanning ved høyskole eller universitet av 1-2 års varighet	Count	30	3	33
	%	22,9%	7,3%	19,2%
Fullført utdanning ved høyskole eller universitet av 3-4 års varighet	Count	36	7	43
	%	27,5%	17,1%	25,0%
Fullført utdanning ved høyskole eller universitet av mer enn 4 års varighet	Count	54	29	83
	%	41,2%	70,7%	48,3%
Annet	Count	2	0	2
	%	1,5%	,0%	1,2%
Total	Count	131	41	172
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 7.F

Antall barn i husholdet. Menn og kvinner

			Er du mann eller kvinne?		Total
			Mann	Kvinne	
Er det barn under 18 år i husholdet?	Nei, ingen	Count	84	11	95
		%	62,2%	26,8%	54,0%
	Ja, ett barn	Count	23	3	26
		%	17,0%	7,3%	14,8%
	Ja, to barn	Count	21	19	40
		%	15,6%	46,3%	22,7%
	Ja, tre barn	Count	5	8	13
		%	3,7%	19,5%	7,4%
	ja, fire eller flere barn	Count	2	0	2
		%	1,5%	,0%	1,1%
Total		Count	135	41	176
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 7 G

Tidligere lederstillinger i Vegvesenet. Menn og kvinner

			Er du mann eller kvinne?		Total
			Mann	Kvinne	
Har du hatt lederstillinger tidligere?: Ja, i Vegvesenet	false	Count	18	17	35
		%	13,3%	41,5%	19,9%
	true	Count	117	24	141
		%	86,7%	58,5%	80,1%
Total		Count	135	41	176
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 7. H

Tidligere lederstillinger andre steder. Menn og kvinner.

		Er du mann eller kvinne?		Total	
		Mann	Kvinne		
Har du hatt lederstillinger tidligere?: Ja, andre steder	False	Count	105	27	132
		%	77,8%	65,9%	75,0%
	True	Count	30	14	44
		%	22,2%	34,1%	25,0%
Total		Count	135	41	176
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 5.4 K

Ektefelle/samboers yrkesaktivitet. Menn og kvinner

		Er du mann eller kvinne?		Total
		Mann	Kvinne	
Er ektefelle/samboer yrkesaktiv?				
Ja, full tid	Count	74	35	109
	%	60,7%	97,2%	69,0%
Ja, deltid	Count	35	1	36
	%	28,7%	2,8%	22,8%
Nei, har for tiden permisjon	Count	4	0	4
	%	3,3%	,0%	2,5%
Nei, er ikke yrkesaktiv	Count	9	0	9
	%	7,4%	,0%	5,7%
Total	Count	122	36	158
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 5.4. L

Fordeling av husarbeid. Menn og kvinner

			Er du mann eller kvinne?		Total
			Mann	Kvinne	
Hvordan er husarbeidet fordelt?	Jeg gjør mest	Count	4	14	18
		%	3,3%	38,9%	11,5%
	Jeg og partner gjør omtrent like mye	Count	41	21	62
		%	34,2%	58,3%	39,7%
	Partner gjør mest	Count	75	1	76
		%	62,5%	2,8%	48,7%
Total	Count	120	36	156	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	