

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Torgeir Skårerverket Andersen

Masteroppgave

Løs oppdrag, ta vare på dine menn

Hvorfor er det så få kvinnelige toppledere i Hæren?

Solve the mission; take care of your men

Why are there so few women in senior leadership positions in the Norwegian Army?

Master i offentlig ledelse og styring, MPA 11

2018

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Innhold

Norsk sammendrag	6
Engelsk sammendrag (abstract)	8
1 Innledning	10
1.1 Undersøkelsens formål og problemstilling.....	11
1.2 Avgrensinger.....	12
1.3 Oppgavens oppbygning.....	13
2 Bakgrunn og begrunnelse for problemstilling	13
2.1 Kvinner som stridende.....	13
2.2 Handlingsplan for økt kvinneandel.....	15
2.3 Lederutviklingsprogrammer i Forsvaret	15
2.4 Kvinnelige ledere i hierarkiske og mannsdominerte organisasjoner.....	17
3 Teori og hypoteser	18
3.1 Hypotese 1 - Glasstaket.....	18
3.2 Hypotese 2 - Ønsker kvinner å bli toppledere i Hæren?.....	21
3.3 Hypotese 3 - Rekruttering og seleksjon av kvinnelige ledere.....	22
3.3.1 Forsvarets Opptak og Seleksjon (FOS).....	24
3.3.2 Tidligere forskning på rekruttering og seleksjon i Forsvaret	24
3.4 Hypotese 4 - Kvinner og organisasjonskultur.....	26
3.4.1 Militær Kultur.....	27
3.4.2 Tidligere forskning på kvinner og organisasjonskultur.....	28
4 Metode	30
4.1 Valg av metode.....	30
4.2 Kvantitativ metode.....	31
4.3 Kvalitativ metode.....	32
4.4 Operasjonalisering.....	34
4.4.1 Operasjonalisering av hypoteser.....	34
5 Analyse og diskusjon	39
6 Avslutning	54
Litteraturliste	56

Figuroversikt

Figur 1 – Organisasjonsform.

Figur 2 – Valg av metode.

Diagram

Diagram 1 – Kvinner må jobbe ekstra hardt for å bli akseptert som en av «oss.»

Diagram 2 – I hvilken grad eksisterer glasstaket i Hæren?

Diagram 3 – Hæren er åpen for forandringer.

Diagram 4 – I hvilken grad mener du at kvinner selv ønsker å bli toppleder i Hæren?

Diagram 5 – I hvilken grad tror du at de fysiske testene på FOS er til hinder for kvinnelige søkere?

Diagram 6 – Hæren er «laget av og for menn.»

Diagram 7 – I hvilken grad mener du at Hæren ikke ønsker flere kvinnelige toppledere?

Tabell

Tabell 1 – I hvilken grad mener du at organisasjonsstrukturen i Hæren gir menn og kvinner ulike muligheter til å bli toppleder?

Vedlegg

Vedlegg A – Spørreundersøkelse.

Vedlegg B – Intervjuguide.

Vedlegg C – Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål.

Norsk sammendrag

Relativt få av topplederstillingene i det norske Forsvaret og Hæren er besatt av kvinner. Denne oppgaven utforsker kjønnsforskjellene i den norske Hæren med fokus på hvorfor det er så få kvinnelige toppledere. Hensikten med denne oppgaven er å svare på disse spørsmålene og bidra til en bedre forståelse av hva som hindrer kvinner i å nå topplederstillingen, samt hva Hæren kan gjøre for å øke kvinneandelen blant topplederne i Hæren.

Formålet med denne oppgaven er å bidra til å forklare hvorfor det ikke er flere kvinnelige toppledere, og ledere på høyere nivå i Hæren. Problemet er at det i 2018 er merkelig få kvinnelige ledere på dette nivået i Forsvaret og Hæren. For å forklare dette har jeg ut ifra min problemstilling “Hvorfor er det så få kvinnelige toppledere i Hæren?” utledet fire hypoteser som omhandler ledelse, organisasjonsteori, seleksjon og organisasjonskultur.

Gjennom denne oppgaven har jeg funnet ut at kvinnene selv ønsker å bli toppledere, men at de blir hindret i å nå disse stillingene da det i hovedsak er menn som velger menn som sine etterfølgere. Mine studier antyder også at det eksisterer et glasstak i Hæren, og at kvinner møter dette glasstaket på en helt annen måte enn det menn gjør. Samtidig viser det seg at flere kvinner enn menn velger bort muligheten til å inneha en topplederstilling underveis i karrieren, ved at mange kvinner prioriterer familie og barn fremfor en topplederkarriere. Kvinner har dermed en lengre og vanskeligere reise mot toppen enn det menn har. Denne undersøkelsen viser også at de fysiske kravene i Hæren er en barriere for kvinner, og at det fortsatt eksisterer en kultur i Hæren om at fysisk styrke og utholdenhet er viktig for å anses som en bra soldat. De fysiske enhetskravene som Hæren stiller til alle sine ansatte og de som ønsker å starte på en lederutdanning i Hæren har vist, at disse er til hinder for kvinnelige søkere og ledere som ønsker en topplederkarriere. Undersøkelsen har også vist at det fortsatt eksisterer en mannsdominerende kultur i Hæren, og dette ikke er fordelaktig for kvinner. Det forekommer fortsatt holdninger om at kvinner ikke er like godt egnet som menn, og dette er noe Hæren må endre på.

Min tolkning er derfor at Hæren i 2018 bør være moden for flere kvinnelige toppledere, og at det hadde vært bra for organisasjonen om dette hadde forekommet. Hæren som

organisasjon kunne vokst mye på å dyrke frem flere kvinner. Det kan imidlertid forskes videre på effektene av innføringen av allmenn verneplikt, som blir utrolig spennende å se effektene av om noen år. Det vil også være interessant å se nærmere på hvordan selve utvelgelsesprosessen av toppledere i Hæren foregår i praksis. Konklusjonen er dermed at kvinner i Hæren ønsker å bli toppledere, men at den institusjonelle stivheten kombinert med lav omstillingsevne og -vilje i Hæren gjør at det ikke er flere kvinnelige toppledere i Hæren.

Engelsk sammendrag (abstract)

Women occupy few of the senior leadership positions in the Norwegian Armed Forces and the Army. This task explores gender differences in the Norwegian Army, focusing on why there are so few female senior leaders. The purpose of this task is to answer these questions, and evaluate what prevents women from reaching these positions, as well as what the Army can do to increase the proportion of women among the leaders in the Army.

The purpose of this task is to help explain why there are so few female senior executives and senior level leaders in the Army. The problem is that in 2018 there are very few female leaders at this level in the Armed Forces and the Army. To explain this, I ask the question “Why are there so few female senior leaders in the Army?” and compiled four hypotheses that deal with management, organizational structure, selection and organizational culture.

Through this task, I have found that the women themselves want to become senior leaders, but that they are prevented from reaching these positions, as it is mainly men who choose men as their successors. My studies also suggest that there is a glass ceiling in the Army, and that women face this glass ceiling in a completely different way than men do. At the same time, it appears that more women than men choose not to have a senior leadership position throughout their careers, because many women prioritize family and children, rather than a senior career. Women thus have a longer and more difficult journey towards the top than men have. This survey also shows that the physical requirements of the Army is a barrier for women, and that there is still a culture in the Army that physical strength and endurance are important to be regarded as a good soldier. The physical requirements that the Army poses to all its employees and those who wish to start leadership training in the Army have shown that they are a barrier to female applicants and managers who want top management careers. The survey has also shown that there still exists a male-dominant culture in the Army, and this is not beneficial for women. There are still beliefs that women are not as well suited as men, and this is something the Army needs to change.

My interpretations are therefore that the Army in 2018 should be ready for several female senior executives, and that it would have been incredibly suitable for the organization if this had occurred. However, it is possible to research further the effects of the introduction of universal service, which will be incredibly exciting to see the effects of in a few years. It will also be exciting to look into how the actual selection process of senior leaders in the army is

taking place in practice. The conclusion is that women in the army want to be leaders, but that institutional rigidity combined with low conversion capacity and will in the army, means that there are few women in senior leadership positions in the Army.

1. Innledning

After years of analyzing what makes leaders most effective and figuring out who's got the Right Stuff, management gurus now know how to boost the odds of getting a great executive: Hire a female (Sharpe, 2000, s. 1).

Historien om kvinner og kvinnelige toppledere i det norske forsvaret er en historie om ambisiøse intensjoner og svak oppfølging. Norge anser seg ofte som verdensmester i likestilling, men når det kommer til likestilling mellom kjønnene og kvinnelige toppledere i Forsvaret er ikke historien like imponerende. Organisasjonskartet til Forsvaret viser at det er 22 menn og tre kvinner i toppledelsen. Det er påfallende få kvinnelige toppledere i Forsvaret. Hvor opplagt er egentlig årsaken? Hvorfor er Forsvaret en av de største likestillingssinkene når det kommer til kvinnelige toppledere? Norge er langt fremme innen likestilling på mange områder, men andelen kvinnelige toppledere bryter med dette bildet.

Man hører ofte at Norge er et stadig mer likestilt land, og at kjønnsforskjellen får mindre betydning, men samtidig oppleves det både i privat og offentlig virksomhet at det fortsatt er gutteklubben som er fremtredende. Samtidig viser arbeidskraftundersøkelsen fra 2016 at det stadig blir flere kvinnelige ledere, men kun $\frac{1}{4}$ av topplederne i Norge er kvinner. De fleste lederstillinger finnes i privat sektor, hvor over $\frac{2}{3}$ av stillingene er besatt av menn. I offentlig sektor er det derimot en liten overvekt av kvinnelige ledere (Statistisk Sentralbyrå [SSB], 2016).

Den sparsomme representasjonen av kvinnelige toppledere i Forsvaret og Hæren reiser spørsmålet om hvorfor kvinner har begrensede muligheter til lederstillinger. Det kan være mange årsaker til hvorfor det er få kvinnelige toppledere. Diskriminering, lavere rekrutteringsgrunnlag, kvinner ønsker ikke topplederstillinger, og at kvinner muligens prioriterer andre forhold som familie og barn fremfor karriere. Flere studier hevder at kvinner velger familie og barn fremfor en toppleder-karriere, men dette alene kan ikke være årsaken til at kvinner er underrepresentert i topplederstillinger i Hæren. Tidligere forskning har også vist at kvinner i Hæren ønsker å ta steget opp som toppleder. Det eksisterer lederutviklingsprogrammer for kvinner i Hæren, og kombinert med at Norge i 2015 innførte allmenn verneplikt, samt har hatt et økt fokus på å øke kvinneandelen i Forsvaret. Selv med

dette i verktøykassen, så er det fortsatt ikke i 2018 flere kvinnelige toppledere i Hæren. Hva er det som er årsaken til at det ikke er flere kvinnelige toppledere i Hæren? Er det barn og familie som får skylden? Er det kulturen i Hæren det er noe galt med, eller gjennomføres seleksjonsprosessen i Hæren på en slik måte at den ikke favoriserer kvinner? Dette skal jeg undersøke i denne oppgaven.

I 2017 var det 40 år siden kvinner fikk gå inn i militære stillinger og diskusjonen rundt kvinner i Forsvaret har i nyere tid aldri vært mer engasjerende enn nå. Harald Høybakk, hovedlærer ved Forsvarets Høgskole, hevder at «kvinner i Forsvaret svekker stridsevnen». (Krekling & Granbo, 2012). Han hevder at vi ønsker oss flere kvinner i Forsvaret er helt ok, men at vi også må akseptere at stridsevnen faller. Han argumenterer med at gutter er i snitt sterkere og raskere, og at det derfor er militære grunner til at det finnes så få kvinner i Forsvarets kampavdelinger. Samtidig uttalte Forsvarssjef Haakon Bruun-Hanssen under det årlige seminaret til Nettverk for kvinnelige befal i januar 2018 «Jeg mener fokuset på behov for fysisk styrke er overdrevet. Krigføring foregår mest på avstand – selv i Hæren, blant annet ved hjelp av stridsvogner» (Furrevik, 2018, s. 1).

1.1 Undersøkelsens formål og problemstilling

Gjennom denne masteravhandlingen vil jeg bidra til å forstå årsakene til hvorfor det ikke er flere kvinnelige toppledere i Hæren og min problemstilling blir dermed:

Hvorfor er det så få kvinnelige toppledere i Hæren?

På bakgrunn av litteraturen og allerede eksisterende forskning har jeg utledet fire mulige forklaringer på hvorfor det er få kvinnelige toppledere i Hæren, som vil belyses i denne oppgaven.

Hypotese 1: Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi det eksisterer et glasstak i Hæren.

Hypotese 2: Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi kvinnene ikke ønsker å bli ledere på dette nivået.

Hypotese 3: Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi den formelle seleksjonsprosessen til Hæren er tilpasset menn.

Hypotese 4: Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi organisasjonskulturen i Hæren er «laget av og for menn.»

1.2 Avgrensninger

I mitt arbeid med denne oppgaven vil jeg undersøke og finne ut av hvorfor det er så få kvinnelige toppledere i Forsvaret. Jeg vil avgrense oppgaven videre til kun å se på en av forsvarsgrenene, Hæren. Dermed vil jeg gjennomføre en case-studie som tar for seg én enhet, nemlig Hæren. Det med bakgrunn i at dette er den grenen jeg kjenner best. Jeg kunne valgt en av de andre forsvarsgrenene jeg ikke kjenner så godt, men jeg mener at ved å velge Hæren så vil resultatet bli bedre. De fire ulike forsvarsgrenene har ulike særegenheter både i organisering, kultur, historie og lederskap. Ved å skulle se på hele organisasjonen Forsvaret hadde dette blitt et for stort arbeid i denne masteravhandlingen. Det hadde imidlertid vært utrolig spennende å sammenligne de fire ulike forsvarsgrenene, og sett på om det er ulikheter og likheter. En sammenligning på tvers av forsvarsgrenene kan være et fokus for senere studier. Ved å undersøke dette i Hæren ønsker jeg å bidra til å forklare hvorfor det er så få kvinnelige toppledere, samt at denne studien kan brukes som forklaring i de andre forsvarsgrenene, da man også kan anta at det eksisterer en del likhetstrekk mellom de ulike grenene. Kvinneandelen i de andre forsvarsgrenene er relativt lik som i Hæren, men noe høyere i Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Siden prosentandelen kvinner ikke er så mye høyere i de andre grenene vil mine funn også være relevante på tvers av grenene.

1.3 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven vil handle om ledelse, organisasjonsteori, rekruttering/seleksjon og kultur. Jeg har strukturert min oppgave på følgende måte; oppgaven starter med en innledning og beskrivelse av mitt «problem»– hva ønsker jeg å finne ut av. Teoridelen av oppgaven er delt inn i fire underkapitler; ledelse, organisasjonsteori, rekruttering og seleksjon, samt en del om organisasjonskultur. Disse temaene knytter jeg opp i mot hypotesene mine. Dermed vil jeg jobbe meg systematisk gjennom teorikapittelet ved å ta for meg hver enkelt hypotese og knytte teorien opp imot det temaet. Videre i oppgaven vil jeg beskrive metodevalgene jeg har foretatt i denne oppgaven, hvor jeg har valgt å benytte meg av metodetriangulering. De fire hypotesene vil være den røde tråden som både beskrives i teorikapittelet, analysen og diskusjonen. Avslutningsvis vil jeg analysere funnene mine og diskutere de opp i mot valgt teori. Til slutt i konklusjonen vil jeg på bakgrunn av mine funn, komme med noen forslag til endringer for å øke andelen kvinner i ledende stillinger i Forsvaret.

2. Bakgrunn og begrunnelse for problemstilling

Det finnes en stor mengde med litteratur om kvinner og ledelse. Mange av disse studiene er veldig interessante, men det er ikke så lett å orientere seg i denne mengden, og det er vanskelig å lete seg frem til hva man egentlig vet. Årsaken er muligens at det finnes mange ulike metoder, teorier og verdigrunnlag, ulike spørsmål som blir belyst, og at det ikke er så lett å trekke entydige konklusjoner. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere og diskutere tidligere studier og forskning rundt temaet kvinnelige ledere og det som er relevant opp i mot min problemstilling og mine hypoteser.

2.1 Kvinner som stridende

Kvinner har i mange år vært en del av det militære systemet, og kvinner har blitt innlemmet på ulikt vis som soldathustruer, tjenestejenter og innen saniteten (Enloe, 1983). I de to verdenskrigene deltok kvinner primært som sanitetsarbeidere, men de kunne også delta i

kamprelaterte støttefunksjoner, men med lavere lønn og mindre prestisje enn sine mannlige kollegaer (Woodward & Winter, 2007). På 1950-tallet og frem til i dag har kvinner fått økt adgang til et bredere spekter av oppgaver i Forsvaret, men enda var kamprelaterte stillinger forbeholdt menn. Utover 1990-tallet skjer det en full integrasjon av kvinner i Forsvaret, som betyr at kvinner får adgang til alle stillinger, også kampstillinger (Tresch & Varoglu, 2007).

Den norske forsvarsledelsen har vært i mot å slippe til kvinner i Forsvaret i frykt for at avdelingenes stridsevne skulle bli svekket. Man hevdet at soldatene ville miste fokus på det å forsvare kvinner og barn hvis det var kvinner med i avdelingene, men hovedargumentasjonen var at kvinner normalt var fysisk svakere enn menn (Børresen, Gjeseth & Tamnes, 2004, s. 357).

I 1976 fikk kvinner tilgang til å tiltre i stillinger som var ikke-stridende og Forsvarets radio- og sambandsskole tok inn kvinner. I 1977 vedtok stortinget en full integrering av kvinner i Forsvaret, de kunne også ta befalsutdanning. I 1983 vedtok stortinget å gi kvinner adgang til førstegangstjeneste på lik linje med menn, og i 1984 ble full yrkesmessig likestilling mellom menn og kvinner i Forsvaret vedtatt. Dermed fikk kvinnene rett til å besitte stridende stillinger. I forhold til andre profesjoner som hadde hatt begrenset adgang for kvinner var dette sent, men tidlig i forhold til andre NATO-land (Børresen et. al., 2004).

I 2008 ble Louise Kathrine Dedichen utnevnt til Norges første kvinnelige offiser på generalnivå, og i 2009 fikk Hæren sin første kvinnelige general i utnevnelsen av Kristin Lund som generalmajor (Forsvaret, 2017). 1. Januar 2015 innførte Norge allmenn verneplikt hvor Norge ble det første NATO-landet som gir både menn og kvinner lik plikt til å verne om sitt land. Regjeringen skriver at med den nye sikkerhetspolitiske situasjonen har Forsvaret behov for mennesker med ulik bakgrunn og kompetanse for å løse et bredt spekter av oppgaver. Allmenn verneplikt gir dermed Forsvaret et større grunnlag for å rekruttere de best egnede og mest motiverte unge kvinner og menn fra hele befolkningen (Regjeringen, 2014).

2.2 Handlingsplan for økt kvinneandel

Stortingsmelding 36 2006-2007 beskriver at på sikt skal kvinner og menn være likt representert i Forsvaret. Gradvis og med ulike virkemidler og strategier skal man forsøke å nå dette målet. Regjeringen ønsket et moderne og fleksibelt forsvar som kan håndtere et bredt spekter av oppgaver. Ved å ha et større mangfold i organisasjonen, med blant annet en bedre balanse mellom kjønnene, vil Forsvaret være i bedre stand til å møte de utfordringene man står ovenfor, både nasjonalt og internasjonalt (Stortingsmelding 36 2006-2007, s. 5).

I 2006 ble det nedsatt et utvalg som ble ledet av major Britt Brestrup, som skulle se på hva som skulle til for å øke kvinneandelen i Forsvaret. Rapporten ble utgitt i 2007, og hensikten var å komme frem til tiltak for å øke rekrutteringen av kvinner, tiltak for å beholde flere kvinner, samt tiltak for å få flere kvinner inn i ledende stillinger i Forsvaret (Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret, 2007). Rapporten foreslår en rekke tiltak for at begge kjønnene skal bli likt representert. Tiltakene innebærer at Forsvaret må ta noen radikale grep for å bli en mer attraktiv arbeidsplass for kvinner. Noen av tiltakene som ble foreslått var leder- og personlig utviklingsprogram, oppfølging av likestillingsarbeid, revidering av stillingsbeskrivelser og ivaretagelse av fagkunnskap for kvinner som ikke kan utføre sin primærtjeneste på grunn av graviditet (Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret, 2007, s.11).

Viktigheten av mangfold, blant annet i form av ulik sosial bakgrunn, etnisk tilhørighet og religion i organisasjonen fremheves. Rapporten satte spørsmålstegn ved kriteriene for opptak til utdanning og stillinger. Utvalget mener at kriteriene ikke bare er laget av og for menn, men også er et etterslep fra en periode da den kalde krigens trusler var reelle. I dag er vi i en situasjon hvor utfordringene og problemstillingene er langt mindre fysiske og langt mer komplekse, og i denne situasjonen kreves det en helt annen kompetanse (Utvalg for større kvinneandel, 2007, s.7-11).

2.3 Lederutviklingsprogrammer i Forsvaret

Det har alltid vært et stort fokus på ledelse og lederutdanning i Forsvaret. Etter andre verdenskrig ble fokuset rettet mot det å skape effektivitet i operative omgivelser. Senere ble

det lagt et større fokus på at lederskap i seg selv skaper kompetanse gjennom det å fremme selvstendighet og uavhengighet. I organisasjoner som Forsvaret vil menneskelige faktorer være vesentlig for kommando og kontroll. Lederstilen blir en metode for å skape en effektiv organisasjon (Bergheim, Westli & Eid, 2007, s. 14-16).

Et av tiltakene som ble etablert for å øke kvinneandelen i Forsvaret var Nettverk for kvinnelige befal (NVKB). Dette er en organisasjon som har blitt opprettet med det formål å skape et nettverk for kvinnelig befal og befalelever. Dette skulle skape en tettere kontakt mellom kvinnelig befal i organisasjonen. Hensikten med organisasjonen er også at kvinnene kan dele erfaringer, samt få informasjon om de muligheter de har som yrkesoffiserer, og hvordan de kan koordinere dette med en videre karriereplanlegging og en eventuell familie (Madsen & Thomsen 2010, s. 83).

Forsvaret har også tidligere hatt flere lederutviklingsprogrammer rettet mot kvinner. Dette er KvinnTopp, Q-grupper, Nye KvinnTopp og LUPRO (Bergheim et. al, s. 14-15).

KvinnTopp var et lederutviklingsprogram for kvinnelige offiserer og sivile ledere. Dette pågikk i perioden 2000 – 2007, og bestod av samlinger og ulike former for praktisk prosjektarbeid knyttet til egen rolle. Q-grupper var et prøveprosjekt for å teste ut erfaringer med kvinnekollegagrupper. Programmet pågikk i perioden 2002-2005 og intensjonen med programmet var å skape en trygg arena hvor det var mulig å ta opp både profesjonelle og personlige tema i og utenfor formell lederstilling, samt dele erfaringer med andre kvinner i Forsvaret (Bergheim et. al, s. 14-15).

Nye KvinnTopp ble forankret i Stortingsmelding nr. 36 2006-2007 hvor regjeringen ønsket at kvinner som gjennomførte befalsutdanning skulle få tilbud om utviklingsprogrammer for å bli motivert til videre karriere i Forsvaret. Forsvaret fikk ansvaret for å iverksette tiltaket i 2008 og startskuddet for det nye programmet var i 2010, og det varte til 2012. Deltagerne var generelt svært fornøyde med utbyttet av lederutviklingsprogrammene (personlig kommunikasjon, 29. August 2017).

Etter at KvinnTopp, Q-grupper og Nye KvinnTopp ble lagt på is har Lederutviklingsprogrammet LUPRO vært aktivt. Programmet startet allerede i 1982 og har

bestått av samlinger og ulike former for praktisk prosjektarbeid knyttet til egen lederrolle, men dette programmet har både vært til for menn og kvinner (Bergheim et. al, s. 14-15).

2.4 Kvinnelige ledere i hierarkiske og mannsdominerte organisasjoner

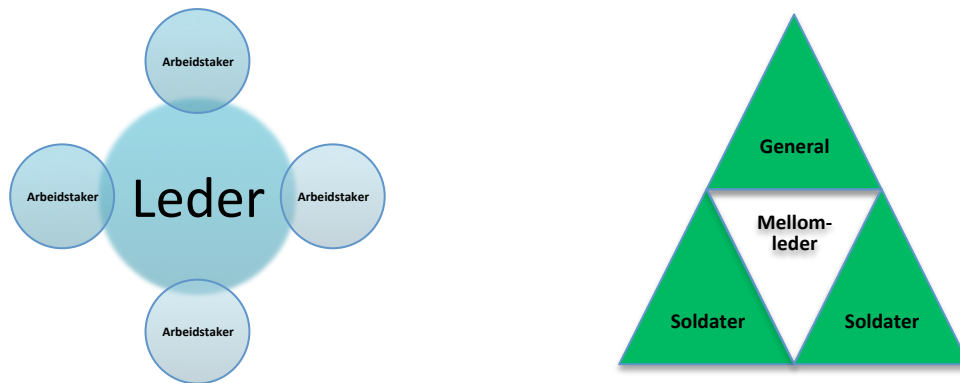
Enhver organisasjon har sin spesifikke organisasjonsstruktur. Med organisasjonsstruktur forstås dette som organisasjonens formelle oppbygning som påvirker individenes formelle og uformelle handlingsmønstre innenfor organisasjonens grenser. Drake og Solberg (1995) skiller mellom to hovedmodeller som et organisasjonskart er bygd opp etter, *pyramide*-formen og den *flatsirklete*-formen (Drake & Solberg, 1995, s. 183).

Et eksempel på den tradisjonelle hierarkiske organisasjonen er Hæren, hvor en general sitter på toppen av pyramiden i en organisasjon med flere tusen ansatte fordelt nedover i ulike ledd og nivåer. Kommunikasjonen går gjennom flere ledd fra bunn til topp, og fra topp til bunn (Drake & Solberg, 1995, s. 186-187).

Hærens strukturelle organisasjon kan sammenlignes med det Henry Mintzberger (1979) kaller «maskinbyråkratiet», hvor den kjennetegnes av sin klare hierarkiske oppbygging. Denne strukturen er kjennetegnet ved at mellomlederne er bindeleddet mellom de som utgjør toppen av systemet og utøverne, og at mellomlederne sørger for at aktiviteten er koordinert. Utøvelsen er standardisert rundt arbeidsprosessene, og koordineringen krever at man fører direkte tilsyn med virksomheten. Som en følge av dette blir antallet ledd en mellomleder kan følge opp, få, og antallet nivåer vertikalt i organisasjonen øker (Mintzberg, 1979). Gjennom å gå i gradene øker man kompetansen og erfaringsgrunnlaget for hvert nivå man klatrer i pyramiden (Janitz, 2007). Ledelsesstrukturen blir således sentralisert. For å få samkjørt og koordinert prosessene blir organisasjonen preget av regler, prosedyrer og kontroll, samt at mellomlederne er gitt tilpasset myndighet for å utøve kontroll (Mintzberg, 1979).

Kvinneuniversitetet i Løten er derimot et eksempel på en flatsirklet organisasjonsmodell. Det ble ledet av to kvinner, én med det faglige ansvaret og én med det økonomiske ansvaret. De

andre medarbeiderne befant seg i første ledd rundt lederne som er plassert i sentrum av organisasjonen. De kommuniserer med lederne direkte (Draker & Solberg 1995, s. 183).



Figur 1. Figuren til venstre viser det flatsirkelformede organisasjonskartet en organisasjon kan være bygget opp etter, mens figuren til høyre viser pyramide-formen.

3. Teori og hypoteser

I denne delen av oppgaven vil jeg utlede de fire hypotesene om hvorfor det er så få kvinnelige ledere på høyere nivå i Forsvaret og Hæren, basert på organisasjonslitteraturen og tidligere forskning. Selv om jeg har valgt fire distinkte hypoteser er det sannsynlig å tro at jeg vil finne støtte for flere av de i mine data. Det er flere årsaker som til sammen forklarer den lave kvinneandene blant toppledere i Hæren. Ved å belyse relevansen av flere hypoteser vil oppgaven gi et bedre, samlet bilde av hvorfor det er så få kvinnelige toppleder i Hæren, enn hvis man kun belyser noen få mulige forklaringer.

3.1 Hypotese 1 – Glasstaket

Litteraturen om kvinner og ledelse har fokusert mye på glasstaket, definert som en usynlig barriere som hindrer kvinner i å nå opp til topplederstillinger. Glasstaket inneholder usynlige

og synlige, bevisste og ubevisste mekanismer i en organisasjon. Det opprettholdes både av kvinner og menn og det kan forklares med organisasjonenes hierarkiske oppbygging og ulike lederstil (Drake & Solberg, 1995, s. 20). Forskning har indikert at glasstaket, som først ble beskrevet av Morrison, White & van Velsor (1992), assosieres til land med høy likestilling, som Norge.

Et nyere perspektiv på kvinner og ledelse tilsier at glasstaket som fenomen er for snevert. Det er ikke bare på toppnivå kvinner har utfordringer med å komme i posisjon, utfordringene gjelder på alle nivåer gjennom karrieren (Eagley & Carli 2007). Eagley og Carli (2007) argumenterer derfor med at man må tenke på barrierene kvinner møter i organisasjoner, ikke bare som glasstak, men også som labyrinter en må navigere seg gjennom.

Morrison et al. (1992) hevder at det er seks typer barrierer som er viktige. Disse er fordommer og vurdering av forskjeller som svakheter; dårlig karriereplanlegging og få utviklingsmuligheter for kvinner; et lite støttende arbeidsmiljø; mangel på politisk teft blant kvinner; det tradisjonelle mannsnettverket og vanskeligheter med å balansere karriere og familie. Bedrifter burde derfor iverksette en modell for ledelsesopplæring for kvinner som omfattet tre viktige komponenter: utfordring, anerkjennelse og støtte. Viktige organisatoriske tiltak inkluderer støtte og oppmuntring fra organisasjonen, opplæring og utviklingsmuligheter, aksept i organisasjonen og utfordrende og synlige oppgaver (Morrison et al. 1992).

Andre har sett på hvorfor glasstaket eksisterer (Hoyt 2007). Mulige forklaringer er oftest knyttet til tre områder. Forskjeller innen utdanning, opplæring og arbeidserfaring; rene kjønnsforskjeller (lederstil og effektivitet, engasjement og motivasjon, forhandlingsevne, evolusjon); fordommer (kjønnsstereotyper, forutinntatte oppfatninger). Hver for seg er ikke disse forklaringene nok til å forstå forskjellene mellom menn og kvinner, men sammen kan de bidra som viktige forklaringsvariabler (Richardson & Traavig 2009, s. 153).

En årsak til at kvinner med lederambisjoner møter glasstaket, ligger ikke bare i deres individuelle egenskaper, men også i organisasjonens utforming og overordnede struktur. Kvinners manglende gjennomslag forklares ofte med at kvinner ikke har tilstrekkelig selvtillit eller store nok ambisjoner. Det hevdes at de mangler sentrale lederegenskaper som selvsikkerhet, aggressivitet og lydhørhet overfor de organisatoriske spillereglene. Dermed

hevdes det at årsaken kun ligger hos kvinnene selv, i deres kjønnsbestemte psykologiske forutsetninger. Vanligvis argumenteres det på individnivå og dermed ledes kritikken bort fra de ytre strukturelle forholdene. Drake og Solberg (1995) hevder derimot at det er en nær sammenheng mellom en organisasjons strukturelle oppbygging og enkeltindividets muligheter og begrensinger til en lederkarriere (Drake & Solberg 1995, s. 182).

Statistikk viser at de fleste kvinnelige ledere når opp til de lavere ledernivåene i hierarkiske organisasjoner. Det er når de forsøker å komme videre oppover i lederhierarkiet de møter det mye omtalte glasstaket. Selv om det er en sterk økning i yrkesaktive kvinner de seneste årene er kvinner fremdeles underrepresentert i posisjoner som gir makt, innflytelse og ansvar. Som ledere mislykkes ofte kvinner i å komme lenger enn de laveste ledernivåene i organisasjoner. Dette skjer til tross for at de som klarer å trenge gjennom mellomledernivået, oppdager at de ikke har en mulighet i å nå toppen. Et glasstak står dermed mellom dem og det øverste ledernivået (Drake & Solberg 1995, s. 20).

Kvande og Rasmussen (1993) har forsket på kvinnelige sivilingeniørers erfaringer med mannsdominerte yrker og høyere stillinger i norske bedrifter. Studien deres viser at kvinners muligheter avhenger av typen bedrift de er ansatt i. De skiller mellom to typer bedrifter; bedrifter der det var «likestilling» eller ingen forskjell i mulighetene for kvinnelige og mannlige ansatte, og bedrifter der menn gjennomgående hadde bedre muligheter enn kvinner. Deres funn viser at menn har større muligheter enn kvinner i hierarkiske organisasjoner. Det at kvinner har bedre muligheter i dynamiske nettverk kan forstås som et resultat av en større åpenhet fra disse bedriftenes side til å prøve ut nye ting og endre seg i takt med omverden. En bedriftskultur som er åpen for nye ting synes å gi større rom for å plassere kvinner i ansvarsfulle stillinger. I statiske hierarkier er det derimot omvendt. Her rapporteres resultater bare til lederen, og det er lederen alene som fordeler stillinger og oppgaver. Det viser seg også at svært ofte blir ny leder valgt for å følge i fotsporene til den forrige. På den måten blir det hierarkiske systemet opprettholdt og kvinnene stenges ute fra maktposisjoner (Kvande & Rasmussen, 1993). Studiene ovenfor viser at organisasjonsstrukturen har betydning for kvinners muligheter i mannsdominerte organisasjoner. En hierarkisk organisasjon er mindre likestillingsfremmende enn en organisasjon med en flatere struktur. I organisasjoner med flatere strukturer sitter kvinner i lederposisjoner, samtidig som de kombinerer jobb, karriere og familie. Det at de får rom til å

utforme sin egen rolle, er nevnt som mulig årsak til dette (Pettersen, Persson & Berggren, 2008).

Everston & Nesbitt (2004) har studert effektene av glasstaket på karriereutvikling for kvinnelige offiserer i det amerikanske forsvaret, og om det eksisterer et glasstak. Med hensyn til karrieremuligheter viser deres funn at for de kvinnelige offiserene er Forsvaret en attraktiv arbeidsplass, særlig med hensyn til utdanning, reisemuligheter og lik lønn. I dagens amerikanske forsvar er de fleste strukturelle barrierene for kvinner borte med unntak av i spesielle kamprelaterte stillinger. De kulturelle barrierene relaterte seg særlig til den mannsdominerte organisasjonen, samt til konflikten mellom karriere og familie (Everston og Nesbitt, 2004).

Med bakgrunn i teorien beskrevet over om kvinner i hierarkiske organisasjoner og glasstaket, er min første hypotese; *Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi det eksisterer et glasstak i Hæren.*

3.2 Hypotese 2 – Ønsker kvinner å bli toppledere i Hæren?

En annen forklaring som har vært fremmet, er at kvinner enten ikke tør eller ikke ønsker å bli ledere. En undersøkelse fra 2005 viser at kvinner i større grad velger lederrollen når arbeidsforholdene karakteriseres av et positivt og støttende klima (Davies, Spence & Steele 2005). Eksperimenter har også vist at hvis kvinnelige stereotypier blir aktivisert, for eksempel ved å vise en reklame der en kvinne utfører tradisjonelle kvinnelige oppgaver, velger kvinner ikke å påta seg en lederrolle. Noe som betyr at når kvinner i arbeidslivet blir eksponert for slike stereotypier kan det i stor grad påvirke kvinners ambisjoner (Richardson & Traavik 2009, s. 150).

Forskning fra USA har vist at kvinner ikke har like høyt aspirasjonsnivå som menn og at kvinner ofte ikke er like pågående når det gjelder forhandlinger om for eksempel lønn og arbeidsbetingelser (Babcock & Laschever 2003). Disse forskjellene er små, men de kan være medvirkende til at menn og kvinner får ulike muligheter til å nå lederposisjoner, og kan også

til dels forklare de store forskjellene i menns og kvinners lønnsnivå. Norsk forskning har vist at kvinnelige og mannlige potensielle lederemner hadde ulike verdier som til en viss grad kan påvirke de muligheter og valg som man får i en gitt arbeidssituasjon (Gooderham, Nordhaug, Ringdal & Birkelund, 2004). Menn hadde høyere materialistiske verdier koblet til arbeidsliv, mens kvinner hadde høyere relasjonsverdier. Disse forskjellene var igjen små. Goderham et al. (2004) konkluderte med at kjønn har langt mindre betydning for jobbverdier enn man trodde tidligere (Richardsen & Traavik 2009, s. 150).

Madsen & Thomsen (2010) hevder at årsaken til at det er så få kvinner på ledende nivå i Forsvaret kan dels skyldes at rekrutteringsgrunnet av kvinner enda ikke har nådd høyere lederstillinger, dels at kvinner av ulike grunner ikke ønsker eller har mulighet til å nå et høyere nivå. Deres funn viser at blant deres informanter ligger den operative virksomheten nærmere menns preferanser enn kvinners, og at dette kommer til uttrykk i informantenes utdanning- og yrkesvalg. Kvinnene legger større vekt på en supplerende sivil utdanning enn mennene. Dette er både knyttet til personlige preferanser, men også at de ser for seg en mulighet til å arbeide i det sivile på et senere tidspunkt. Mennene har valg mer «rene» militæruddannelser, mens kvinnene har prioritert stilinger knyttet til personell og administrasjon. Man kan her observere et kjønnsmonster. Det vertikale karriereløpet er sentralt for å nå opp til lederstillinger på toppnivå, og det første skrittet i den retning er å starte på en stabsskoleutdanning. Selv om en plass på stabsskolen var ønsket, ville ikke kvinnene at det skulle gå på bekostning av familien. Likeledes er deltagelse i internasjonale operasjoner viktig for en vertikal karriereutvikling, og også her ville ikke kvinnene at familien skulle nedprioriteres fremfor jobb (Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret, rapport 31. Mars 2007). Denne teorien leder meg til min neste hypotese; *det er færre kvinner i ledende stillinger fordi kvinnene ikke ønsker å bli ledere på dette nivået.*

3.3 Hypotese 3 – Rekruttering og seleksjon av kvinnelige ledere

Seleksjon av ledere er et kritisk punkt i enhver organisasjon. Militært lederskap har en ekstra dimensjon, lederen skal kunne håndtere både krig og fred, og kan risikerer å lede sitt personell i livstruende situasjoner. Seleksjon til det fremtidige yrket må derfor skje i forhold til egenskaper og verdigrunnlag. Den militære profesjonen er alene om å ha en så sterk

forhåndsortering av kandidater i forhold til deres verdigrunnlag og egenskaper (Caforio, 2006, s. 3-6).

Flere og flere arbeidsgivere er opptatt av å rekruttere kvinner til lederstillinger, av ulike årsaker. Det hevdes at det ønskes flere kvinnelige ledere, men at det ikke er så enkelt. Kanskje det vanligste argumentet som brukes for å forklare at ikke flere kvinner velges til lederstillinger, er at ingen kvinner har klart å konkurrere mot mannlige kandidater når det gjelder kvalifikasjoner, eller at ingen kvinnelige kvalifiserte søkere har søkt. Dette er åpenbart argumenter som har tyngde, siden de fleste er generelt enige i at den som får stillingen må være kvalifisert, og den best kvalifiserte søkeren bør få jobben (Drake & Solberg, 1995, s. 150).

Drake og Solberg (1995) hevder at det er vanskelig å spesifisere krav til ledere. Oppgavene endrer seg med tid og situasjon, innebærer høy usikkerhet og er ofte tvetydige. Lederstillinger blir lett formet av individuelle stillingsinnehavere, og oppgavene vil derfor til en viss grad variere fra person til person. Hva som vil være en egnet måte å ivareta lederansvaret på, kan derfor variere med situasjon og person. Alt i alt er det å spesifisere de «rette» egenskapene som kan predikere suksess, et svært usikkert foretak. Det er dessuten viktig å huske at kriteriene skal egne seg for å predikere hva en person kan forventes å prestere i en fremtidig stilling og situasjon. Det er dermed ikke tilstrekkelig å rangere tidligere prestasjoner (Drake & Solberg, 1995, s. 152-153).

Nettopp fordi de praktiske utfordringene forbundet med lederutvelgelse er så store, har forskere og konsulenter brukt mye ressurser på å utarbeide verktøy og hjelpemidler for å bistå de rekrutteringsansvarlige og ledere til å bli mer effektive i utvelgelsesprosessen. Dette har resultert i utvikling av metoder og verktøy som har gitt respektable, om ikke nødvendigvis tilstrekkelige gode resultater når det gjelder å ivareta en grundig prosess for å plukke ut kandidater som vil gjøre en tilfredsstillende suksess i en fremtidig lederstilling (Solberg 1995, s. 152-153). Dette har Forsvaret gjort gjennom Forsvarets opptak og seleksjon (FOS). Imidlertid er det sjelden at tilgjengelige metoder og verktøy berører kjønnsproblematikk. Dette er et problem så lenge kvinner og menn på mange måter er så ulike, både innen personlige egenskaper og erfaringsbakgrunn (Drake & Solberg, 1995, s. 152-153).

3.3.1 Forsvarets Opptak og Seleksjon (FOS)

Seleksjon av personell til befals- og krigsskoleutdanning dreier seg om å velge lederemner som skal utøve militært lederskap i 30-40 år fremover. Befalsskolen tar opp søkere direkte, og gjennom førstegangstjenesten. Av 3608 søkere i 2017, ble 392 tilbudt skoleplass i Forsvaret, 81 av de var kvinner, noe som tilsvarer rundt 21 % (Forsvaret, 2017). Opptaket skjer på grunnlag av fysiske, medisinske og psykologiske tester, intervju og gjennomføring av en feltøvelse. På bakgrunn av dette, og kandidatens evner til å skape tillit, håndtere usikkerhet, vise omsorg, ta initiativ, og til å ta selvstendige og gode beslutninger, vurderes kandidatens egnethet som befal (Forsvaret, 2017). Opptak til krigsskolene gjøres på bakgrunn av opptaksprøver og tester. Opptaksprøvene består av skriftlige psykologiske tester, samt kunnskapsprøver i engelsk, matematikk og samfunnsorientering i tillegg til fysiske tester, medisinske undersøkelser, og intervju med psykolog og offiser. Kadettene velges ut på bakgrunn av skoleresultater fra videregående skole, resultater fra befalsutdanning og opptaksprøver, tjenesteuttalelse/uttalelser om annen praksis, og tilleggspoeng for annen relevant høgskoleutdanning (Ellingsen, Karlsen, Kirkhaug & Røvik, 2008).

3.3.2 Tidligere forskning på rekruttering og seleksjon i Forsvaret

Førstegangstjenesten er både menn og kvinners viktigste inngangsbillett til Forsvaret, og det er et sentralt rekrutteringsgrunnlag for Forsvaret. Frem til 2015 har verneplikten vært frivillig for kvinner, og dette har betydd at det krever motivasjon og interesse blant kvinner for å gjennomføre verneplikten. Forsvaret gjennomfører en del rekrutteringstiltak og kampanjer rettet mot jenter, men effektene av disse er usikre (Ellingsen et al., 2008).

Caforios (2006) studie av nasjonale fellestrekk og ulikheter i offisersutdanning og rekruttering til offisersutdanning peker på at militærvesenet synes å tiltrekke seg mennesker som vektlegger visse grunnleggende verdier, blant annet ønske om å tjene nasjonen, interesse for sport og fysisk aktivitet, eventyrlyst, og interesse for å arbeide i en disiplinerte organisasjon, i tillegg til å ha interesse for det militære (Caforio, 2006, s. 266). Samtidig viser Caforio og Garb (2007) sin studie at familiebakgrunn har en viss betydning for yrkes- og utdanningsvalg, og at militær familiebakgrunn er en viktig faktor for rekruttering inn i Forsvaret, særlig i land hvor det ikke er verneplikt (Caforio & Garb, 2007).

To tidligere studier av seleksjon- og opptaksprosessene til Forsvaret i Norge, basert på intervjuer med et tilfeldig utvalgte søkere til FOS i 2009 og 2010, undersøker årsaker til frafall under seleksjonsperioden (Thorshaug-Wang, 2009; Thorshaug-Wang, 2010). Rapporten viser at frafallet skyldes i hovedsak sykdom/skade, manglende forberedelser, frykt for å ikke å klare de fysiske opptaksprøvene, har kommet inn på andre studier og betenkning i forhold til bindingstid. Dette er de vanligste forklaringene på frafallet. Rapporten beskriver videre at det er noen mindre forskjeller i årsaken til at kvinner og menn velger bort Forsvaret. Kvinner velger drømmestudiet, mens menn velger en lærlingplass. De det angår er usikre på å binde seg i to til fire år. Frafall som skyldes det fysiske er typisk «for dårlig form» eller at det var «for hardt fysisk» (Stornæs & Fasting, 2013, s. 105-106).

Stornæs & Fasting (2011) og Ronnes & Fasting (2011) har også forsket på seleksjons- og opptaksprosessen til Forsvaret, og faktorer som hemmer og/eller fremmer opptak til grunnleggende befalsutdanning. Svarene i en undersøkelse gjennomført under FOS 2010 tyder på at kvinner har mindre tro på egne fysiske yteevner enn menn. Resultatene viser også at en større andel kvinner ikke består de fysiske prøvene i den innledende fasen, til tross for kjønnsdifferensierte krav. De fysiske prøvene utgjør således en større barriere for kvinner enn for menn (Stornæs & Fasting 2013, s. 105-106). Det samme viser også Stornæs og Fasting (2013) sin studie som er basert på data fra seleksjonsprosessen i perioden 2007 – 2011, hvor de undersøkte om det er forskjeller i frafallet blant kvinner og menn, og hva som er årsaken til frafallet. Deres funn viser at 40 % av kvinnene falt fra under fase 1 i opptaket. Tilsvarende tall for menn var 27 %. Hovedårsaken til at det er flere kvinner enn menn som faller av under den første fasen er den høye strykprosenten på de fysiske opptaksprøvene. De psykologiske testene var også en sentral årsak til at kvinner hadde et høyere frafall under opptaksuken. I 2011 var det imidlertid en nedgang i kvinner som strøk på disse testene. I denne undersøkelsen er det de fysiske testene som utmerker seg som den viktigste frafallsårsaken blant kvinner under fase 1 i opptaket, og er en direkte årsak til at mange kvinner (rundt 19 %) ikke går videre til fase 2 (Stornæs & Fasting 2013, s. 111 – 118).

I en organisasjon eksisterer det en kultur og sosial kontekst enten den er uttalt og nedskrevet eller ikke. For å opprettholde denne konteksten og at de ansatte indoktrineres i den, finnes det mange konkrete virkemidler som kan benyttes. For eksempel kan man bevisst rekruttere personer som man vet passer godt inn (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Da de fleste identifiserer seg med personer som ligner seg selv (Raaheim, 2002), samtidig som Hæren er en organisasjon som er laget av og for menn, vil det i mange sammenhenger være menn som

tilsynelatende passer best, skaper minst friksjon og glir lettest inn i miljøet. En slik homososial rekruttering kan føre til at man, ved å rekruttere personer som ligner på en selv, vil sikre organisasjonen, og seg selv forutsigbarhet. Sjansen for at dette forekommer er nok større jo høyere opp i hierarkiet man kommer (Ellingsen, et al., 2008).

Kvinneandelen på Forsvarets stand på ulike utdanningsmesser har vært langt høyere, kanskje unaturlig, i forhold til hva personellet vil oppleve i den daglige tjenesten. Ser man på kvinneandelen blant Hærens intervjuoffiserer og selektører på Felles Opptak og Seleksjon (FOS), er ikke den spesielt høy. Den er helt i samsvar med resten av systemet ved at det i 2009 var 10 % kvinnelige selektører for Hærens befalsskole og i 2010 18 %. Likevel kan det hende at man selekterer inn personell som ligner på de som er der fra før, og med det lar mangfold komme i annen rekke (Ellingsen, et al., 2008).

Rekrutteringen av kvinner til Forsvaret blir tatt opp i en kunnskapsstatus av studier om kvinners erfaringer i Forsvaret (Fasting & Sand, 2011). Noen av konklusjonene herfra peker på at verdsettingen av maskulinitet uttrykt i fysisk kapasitet fremstår som en barriere for økt rekruttering av kvinner. De av kvinnene som forserer denne barrieren, og som gjennomfører førstegangstjenesten, rapporterer om trivsel og positive opplevelser i Forsvaret. Dette kan skyldes at førstegangstjenesten for mange oppleves som spennende og utfordrende med utstrakt sosial kontakt med jevnaldrende soldater. Som senere befal og offiser får man imidlertid en noe annen opplevelse av den militære kulturen, blant annet ved at kvinner opplever trakassering og mangel på respekt, at de må tilpasse seg det maskuline normsystemet, og at de ikke opplever å få de samme mulighetene som sine mannlige kollegaer (Olsvik & Lauritzen, 2014, s.30).

Denne teorien om rekruttering og seleksjon av kvinnelige ledere til Hæren fører meg videre til min tredje hypotese; *Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi den formelle seleksjonsprosessen til Hæren er tilpasset menn.*

3.4 Hypotese 4 – Kvinner og organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et system av felles verdier og felles ideer om hvordan ting fungerer og gjøres. Ut i fra dette utvikles normer og forventninger (Davies, 1984). Kulturbegrepet

erstatte ikke begrepene klima, verdier og normer, men inkluderer dem. Verdiene er grunnpilarene i begrepet kultur, mens klimaet gir uttrykk for en kultur (Schein, 1990). Schein (1990) definerer organisasjonskultur som:

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

Nye medarbeidere sosialiseres relativt raskt inn i en ny kultur, og med sosialisering forsås dette som en prosess der medarbeiderne tilpasser seg kulturen i organisasjonen. Organisasjonskulturens tankesystemer og atferdsmønstre overføres til de nye medarbeiderne gjennom sosialiseringprosessen. Mekanismer som kopiering og identifisering av rollemodeller kan være viktige elementer i denne prosessen (Kaufmann & Kaufmann, 1998). I slike sosiale påvirkningsprosesser vil ofte medarbeiderne føye seg, kopiere, og identifisere seg med kulturens normer og verdier slik at disse til slutt blir deres egne. De som ikke tilpasser seg kulturen vil trolig slutte eller bli sagt opp (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

3.4.1 Militær kultur

Tradisjonelt sett har den militære kulturen blitt oppfattet som maskulin og krigersk. De militære strukturer og styrker er bygd rundt kampaktiviteter, der det trenes og organiseres rundt krigserollen. Forsvaret er en organisasjon som primært består av menn, og således blir kulturen skapt av menn. Det å forme soldater blir betraktet som en maskulin rolle. Profesjonen som angår krig, forsvar og kamp, er av samfunnet definert som menns arbeid. Dermed vil en kultur bestående av maskuline normer og verdier, gjennomsyre den militære kulturen. Krigserollen har gjennom alle tider blitt forbundet med det å være mandig, heltmot, fryktløshet og utholdenhet (Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. Mars 2007).

3.4.2 Tidligere forskning på kvinner og organisasjonskultur

I sin bok «Nye kvinneliv» (1993) skriver Kvande og Rasmussen om hvordan ulike organisasjonsformer påvirker kvinners deltakelse i arbeidslivet. De hevder at statiske og homogene organisasjoner i liten grad er interessert i å forandre normer for hvem som passer i hvilke stillinger, eller hvordan oppgaver skal løses og fordeles. Forandringer i slike organisasjoner blir ofte en trussel, fordi kontrollmulighetene blir mindre. Forfatterne mener at dette statiske trekket forsterkes av sentrale lederposisjoner. I slike organisasjoner vil motstanden mot forandring være svært uheldig for kvinner. Kvande og Rasmussen (1993) mener også at kvinner representerer noe nytt og annerledes i mannsdominerte kulturer og organisasjoner, og de vil derfor ofte bli møtt med avvisning eller skepsis. Alternative og avvikende verdier er i liten grad velkommen. Forfatterne konkluderer med i sin bok at organisasjoner basert på nettverksorganisering desentraliserte beslutningsstrukturer gir kvinner bedre utviklingsmuligheter enn mer hierarkiske og byråkratisk organisasjoner (Kvande & Rasmussen, 1993).

Nissestad (2007) sin doktoravhandling «Leadership development» refererer til undersøkelser som er foretatt i det norske Forsvaret, som viser at kulturen i Forsvaret er svært hierarkisk og kollektivistisk. Medarbeidernes evne til å ta selvstendige valg og beslutninger, samt være relasjonsorienterte, er i slike organisasjoner noe mindre vektlagt. Nettverksorganisasjoner med en flat struktur blir ofte mer kvinnevennlige, siden de er mer fleksible, da initiativ og selvstendighet er viktig, samtidig som flate organisasjoner ofte motvirker gammeldagse og mannsdominerte kulturer. Nettverksorganisasjoner er mer åpne for forandring, og synliggjør kvinnene som fagpersoner, og gir de ansatte utfordringer og muligheter. Slike organisasjoner motvirker en hierarkisk organisasjonskultur, og vil være mer i samsvar med kvinnes verdier og væremåte (Nissestad, 2007).

Nina Amble (1990) har i sin hovedfagsoppgave intervjuet 51 kvinner som tok fagbrev i ulike byggfag. Samtlige med unntak av én beskrev at de hadde strategier for å trekke oppmerksomheten bort fra sin kvinnelighet. De modererte det kvinnelige og omtalte seg selv som intetkjønn på jobb. Kvinnene forsøkte å nøytralisere betydningen av kjønn (Kanter, 1977). Måten de gjorde det på var hvordan de gikk kledd og sminket seg, gjennom språk og valg av ord. Det var viktig å være saklig, ikke vise følelser, unngå tull og tøyseprat, holde

folk litt på avstand, unngå nærhet, kroppskontakt og flørt, ikke vise seg påvirket sammen med kollegaer eller underordnede, samt være blid og omgjengelig. De fleste kvinnene i undersøkelsen var enige om at det var smart å lede oppmerksomheten bort fra alt som viste at kvinnene ikke var som mennene. De understrekte også at nedtoningen av det kvinnelige var viktig for å lykkes som kvinne i et mannsdominert miljø. Ved å være intetkjønn på jobb unngikk de å flytte oppmerksomheten bort fra den dyktige lederen og fagpersonen de ville være (Amble, 1990).

Kvinner som er teknisk utdannede og ledere, møter bedriftskulturer hvor de som kvinner ofte utgjør mindre enn 15 % av helheten. Innenfor slike kulturer vil kvinnene på grunn av sitt relativt lave antall ikke kunne påvirke kulturen. Kvinnene blir stigmatiserte symboler for det kvinnelige, slik menn definerer det, og de må forholde seg til det (Kanter, 1977; Haavind, 1985). Rosabeth M. Kanter hevder det er stor forskjell om det er en eller noen få kvinner, om kvinnene utgjør en minoritet av en viss størrelse, eller nærmere halvparten av de ansatte i en organisasjon. Som enkeltpersoner vil de av majoriteten bli «symboler» på sin gruppe. Det som karakteriserer mindretallet i en slik situasjon, er blant annet at de er svært synlige som annerledes, har vanskelig for å oppnå faglig troverdighet og anerkjennelse. Kvinnene blir også raskt stereotypisert, presset inn i spesielle roller, isolert, og de blir ikke integrert i fellesskapet (Kanter, 1977).

Everston & Nesbitt (2004) har studert effektene av glasstaket på karriereutvikling for kvinnelige offiserer i det amerikanske forsvaret, og om det eksisterer et glasstak. De kulturelle barrierene relaterte seg særlig til den mannsdominerte organisasjonen, samt til konflikten mellom karriere og familie. Den første kulturelle barrieren gikk på det «å passe inn» i en mannsdominert organisasjon. Kvinnene utviklet ulike strategier for å overvinne slike barrierer. Dette innebar å jobbe ekstra hardt. Mens kvinnene i Luftforsvaret følte at det å ha en positiv holdning var viktig, vektla kvinnene i Sjøforsvaret mental tøffhet som det viktigste. I tillegg var det en felles strategi at kvinnene måtte bevise at de var gode nok. Den andre kulturelle barrieren gjaldt å finne balansen mellom karriere og familie, som var en konflikt som bare ble mer tydelig når kvinnene avanserte i organisasjonen. Siden det ikke eksisterte et godt utbygd barnehagetilbud utsatte flere av kvinnene det å få en familie til etter endt karriere i Forsvaret, eller benytte seg av en «nanny» som kunne passe barna hjemme. Everston & Nesbitt (2004) konkluderer med at selv om det amerikanske forsvaret har åpnet

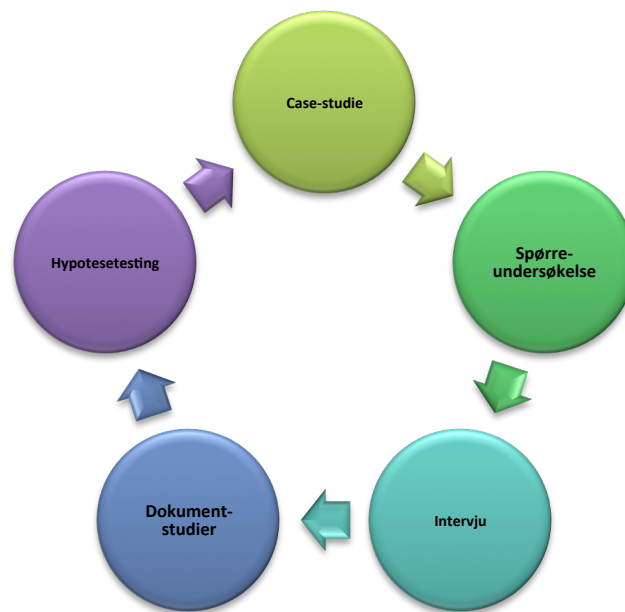
opp for kvinner, eksisterer fortsatt den mannsdominerte kulturen i organisasjonen. Denne oppfatningen var spesielt dominerende blant de eldre kvinnelige offiserene som bemerket at «good old boys»- nettverket fortsatt var avgjørende for hvem som ble forfremmet til hvilke stillinger. Som et resultat av dette måtte kvinnene anstrenge seg mer for å passe inn i organisasjonen, og for noen ble mangel på støtte og troverdighet med på å gjøre at de bestemte seg for å slutte. Kvinnene i undersøkelsen mente at uten kvinnelige rollemodeller vil kvinner begynne å sette spørsmålsteget ved sine muligheter til å nå toppstillinger. Everston & Nesbitt (2004) hevder at hvis denne trenden fortsetter kan det føre til at det amerikanske forsvaret blir en mindre attraktiv arbeidsplass for kvinner i fremtida. De konkluderer med at glasstaket eksisterer, og at det fortsatt finnes usynlige barrierer for kvinners avansement i det amerikanske forsvaret (Everston & Nesbitt, 2004).

Dette teorikapittelet om organisasjonskultur og militær kultur fører meg til min fjerde og siste hypotese; *Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi organisasjonskulturen i Hæren er «laget av og for menn.»*

4. Metode

4.1 Valg av metode

I denne oppgaven skal jeg benytte meg av metodetriangulering for å belyse relevansen av de ulike hypotesene for å besvare min problemstilling. Jeg har dermed valgt å først gjennomføre en spørreundersøkelse, for så videre å gjennomføre seks dybdeintervjuer, siden det er rimelig å anta at dette vil gi det beste resultatet ut i fra oppgavens forutsetninger, og hva jeg ønsker å finne ut av. Jeg skal også gjennomføre dokumentstudier i denne oppgaven. Dette vil jeg implementere i min diskusjon, og ikke under denne metodedelen i oppgaven. Årsaken til å bruke dokumentstudier er å supplere mine egne data og få en sterkere metodisk oppgave som vil underbygge min forskning. Denne oppgaven vil også inkludere en case-studie av Hæren, samt hypotesetesting. Her vil jeg da gå i dybden av Hæren. Valg av metode er illustrert under.



Figur 2. Valg av metode.

4.2 Kvantitativ metode

En spørreundersøkelse er en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer for å gi en statistisk beskrivelse av den populasjonen utvalget er hentet fra. Utspørringen er standardisert, som betyr at alle får de samme spørsmålene stilt på samme måte. Spørsmålene stilles i intervju eller selvutfyllingsskjema. Spørreundersøkelser er den overlegent mest benyttede datainnsamlingsmetode i samfunnsvitenskapene, og benyttes også til å utarbeide offisielle statistikker (Ringdal 2007, s. 167).

Jeg har valgt å gjennomføre en spørreundersøkelse i to ulike avdelinger i Hæren. Årsaken til at jeg har valgt ut disse to avdelingene som mitt utvalg, er at de representerer et mangfold av personer med ulik tjenestebakgrunn og tjenestetid i Hæren. I Avdeling A har de fleste ansatte variert og lang tjenestetid i Forsvaret og Hæren, og jeg forventer at deres oppfatning om temaet i denne oppgaven muligens vil være noe annet enn yngre ansatte, som man har flere av i Avdeling B. I denne avdelingen er de ansatte yngre, og har vokst opp i en litt annen tid, og jeg forventer å finne gjennom mine undersøkelser, at denne gruppen vil ha en annen tilnærming til de spørsmålene som stilles.

Spørreundersøkelsen er utformet på den måten at den fokuserer på mine hypoteser som er den røde tråden i oppgaven. Jeg stiller ulike spørsmål og kontrollspørsmål om de ulike teordelene av oppgaven. Dermed opprettholder jeg den røde tråden i oppgaven, og dette vil også gå igjen i diskusjonen og analysen. Spørreundersøkelsen består av 31 spørsmål som jeg har innhentet i de to avdelingene. 571 personer mottok spørreundersøkelsen og jeg fikk svar fra 95 av disse, dette er en svarprosent på 16,6 prosent. Dette anser jeg som en noe lav prosentandel som valgte å være en del av utvalget. Jeg hadde ventet at flere ønsket å svare på undersøkelsen. Denne spørreundersøkelsen alene ville ikke gitt noe godt metodisk grunnlag for oppgaven, men når jeg supplerer disse dataene sammen med dybdeintervjuer og dokumentstudier vil metodikken bli sterkere. Med bakgrunn i disse innhentede dataene vil jeg fremstille dataene med frekvenstabeller og diagrammer i analysedelen av oppgaven for å understøtte min diskusjon opp i mot valgt problemstilling.

I denne oppgaven gjennomfører jeg også en case-studie av Hæren og hypotesetesting. Jeg søker her kunnskap om enheten Hæren. Dette står i motsetning til komparative studier hvor man søker å sammenligne flere kasus, ved for eksempel å se på Hæren, Luftforsvaret, Sjøforsvaret og Heimevernet. Selv om en casestudie tar for seg én enhet, så kan metoden benyttes til å kaste lys over en større enhet eller organisasjon av viktige fenomener ut i fra en grundig og helhetlig beskrivelse av det enkelte tilfellet. Man kan dermed for eksempel forsøke å si noe om temaet i denne oppgaven i de andre forsvarsgrenene, da de ulike grenene har flere likhetstrekk (Ringdal 2007, s. 150).

4.3 Kvalitativ metode

Formålet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som inneholder spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd. Ulikt en surveyundersøkelse som benytter lukkede spørsmål med faste svaralternativer, benytter man i dybdeintervjuer åpne spørsmål som gir informantene mulighet til å gå i dybden på spørsmålene, og utdype temaer de har mer å fortelle om (Tjora 2012, s.104-106).

Tjora (2012) hevder at som hovedregel kan man si at man bruker dybdeintervju når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Man er dermed ute etter livsverdenene

til informanten, eller verden sett fra informantenes ståsted. Dybdeintervjuet som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv – hvor forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser, samt hvordan informanten reflekterer over dette (Tjora, 2012, s. 105).

I denne oppgaven har jeg valgt å gjennomføre seks dybdeintervjuer av informanter med ulik tjenestetid, alder, grad og kjønn. Som i min spørreundersøkelse ønsker jeg også å få frem ulike, og flere sider av temaet. Jeg har her intervjuet både eldre offiserer med lang tjenestetid, yngre befal, og offiserer med kortere tjenestetid. Under arbeidet med denne oppgaven har jeg tjenestegjort fire måneder i utlandet, og fire av intervjuene er dermed gjennomført i felt. Dette mener jeg vil styrke oppgaven med bakgrunn i at jeg har gjennomført intervjuer i en kontekst der informantene er i en situasjon som er annerledes enn i Norge, og hvor ledelsesfaget virkelig blir praktisert, og utfordret. Disse dataene vil “skrives” inn i teksten under analyse- og diskusjonsdelen av oppgaven. Jeg har valgt denne måten å fremstille resultatene på, med bakgrunn i at dette gir den beste fremstillingen av dataene, samt at dette ser estetisk pent ut.

I denne oppgaven benytter jeg meg også av dokumentstudier. Dokumentstudier oppfattes tradisjonelt som ikke-påtrengende metoder der man genererer empiriske data uten at ikke-forskende deltakere er involvert. Ved å analysere ulike eksisterende dokumenter kan man skaffe seg informasjon om saksforhold som er nedtegnet på bestemte tider og steder, med ulikt formål. Bruk av dokumentstudier som datamateriale er sentralt i de fleste forskningsprosjekter. Ofte blir dokumenter benyttet som bakgrunnsdata eller tilleggsdata som benyttes i tillegg til intervjuer, observasjoner eller spørreundersøkelser (Tjora, 2012, s. 162-163).

Det er nettopp som bakgrunnsdata og tilleggsdata jeg benytter dokumentstudier i denne oppgaven. De skal supplere mine egne innsamlede data, sammen med tidligere forskning innen temaet jeg undersøker. Ved å gjennomføre denne metodetrianguleringen ønsker jeg en helhetlig fremstilling av mitt bidrag til å svare på problemstillingen.

4.4 Operasjonalisering

Operasjonalisering betyr å belyse og forklare hvordan en variabel skal måles i form av en indikator. Hensikten med denne indikatoren er å angi mest mulig presist hvordan den aktuelle variabelen skal måles. En tydelig og nøyaktig operasjonalisering er en forutsetning for å oppnå høy grad av reliabilitet i undersøkelsen. Det andre viktige kriteriet for en god operasjonalisering er definisjonsmessig validitet. Dette innebærer at det er en god sammenheng mellom den valgte indikatoren og den teoretiske forståelsen av variabelen som fremgår av problemstillingen i undersøkelsen (Dahlum, 2016).

4.4.1 Operasjonalisering av hypoteser

Min problemstilling er ”Hvorfor er det så få kvinnelige toppledere i Hæren?, og ut i fra dette har jeg utledet fire hypoteser som jeg beskriver og operasjonaliserer under i denne delen av oppgaven. Som en del av oppgaven er ledelse et stort tema, og jeg har dermed valgt å definere enkelte begreper for å klargjøre at de andre variablene i oppgaven måles så presist som mulig.

Hæren er den største forsvarsgrenen i det norske Forsvaret og har oppdraget med å produsere kompetanse til landmakten. Hæren er organisert som en klassisk militær avdeling med en hierarkisk struktur. Hæren består av et antall avdelinger, ledet av en avdelingssjef. Disse er underlagt Sjef Hæren, som formelt og i praksis leder, og styrer avdelingene. Hæren har flere tusen ansatte og soldater i sine rekker som vedkommende har kommando over.

Kommunikasjonen går gjennom flere ledd fra bunn til topp, og fra topp til bunn (Drake & Solberg, 1995, s. 186-187).

Med mitt fokus på toppledere og ledere på høyere nivå i Hæren er det naturlig å koble denne definisjonen opp i mot stillinger som innehar et overordnet strategisk ansvar. Dette er i seg selv ikke en presis nok definisjon. Jeg ønsker å undersøke toppledere og ledere på høyere nivå i Hæren som også i det daglige arbeider tett med virksomheten. Stillingene jeg definerer som ledere på høyere nivå, og toppledere i Hæren er på gradsnivået fra oberst og til general. Dette er stillinger som stabssjef i Hæren, Sjef Hæren, Brigadesjef, seksjonssjefer i

Hærstaben, etc. I Forsvaret blir dette kalt gruppe 1 - offiserer. Videre i denne delen av oppgaven vil jeg operasjonalisere én og én hypotese hver for seg.

Hypotese 1: Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi det eksisterer et glasstak i Hæren.

Glasstaket inneholder usynlige og synlige, bevisste og ubevisste mekanismer i en organisasjon (Drake & Solberg, 1995, s. 20). Hæren er organisert som en tradisjonell hierarkisk organisasjon, og tidligere forskning viser at dette er til hinder for kvinnelige ledere. En slik organisasjonsstruktur fremmer mannlige ledere, og gir ikke kvinner de samme mulighetene som menn (Drake & Solberg 1995, s. 186). Kvinnene representerer noe nytt, og nye og andre handlingsalternativer. I en organisasjon som Hæren blir ikke dette tatt godt imot, med tanke på at dette er en organisasjon som er ganske så konservativ. Dermed kan det tenkes at de formelle strukturene i Hæren kan være en av årsakene til den lave kvinneandelen blant toppledere i Hæren. Hvis tilfellet er slik, vil jeg i denne oppgaven forvente å finne at måten Hæren er organisert på, ikke er fordelaktig for kvinner. Gitt at dette er forklaringen, forventer jeg dermed å se at Hæren som organisasjon ikke fremmer kvinner i å bli toppledere, og at det eksisterer et glasstak med formelle normer og regler som hindrer kvinner å bli toppledere i Hæren. Hvis det eksisterer et glasstak i Hæren, tror jeg at kvinner har en vanskelig, og kanskje umulig vei til å innta en av topplederstillingene i Hæren, siden de blir møtt av for mange hindringer på veien. Jeg tror også at jeg gjennom denne undersøkelsen vil finne at kvinner må jobbe ekstra hardt for å bli akseptert i Hæren, og at kvinnene i større grad enn menn må bevise at de er gode nok for jobben de skal utføre.

I min undersøkelse vil jeg forvente å finne at måten Hæren er organisert på er fordelaktig for menn, og at en annen organisasjonsform er mer fordelaktig for kvinner. Jeg tror at mine respondenter vil svare at organisasjonsformen har lite å si med tanke på kvinners muligheter til å bli toppledere i Hæren. Jeg forventer at dette har liten betydning og at de heller vil påpeke andre faktorer som årsak til hvorfor det er så få kvinnelige toppledere i Hæren. Hvis dette stemmer, vil jeg forvente å finne i dataene jeg samler inn at organisasjonsformen til Hæren har liten betydning i hvorfor det ikke er flere kvinnelige toppledere i Hæren. Jeg forventer derimot å finne at det eksisterer et glasstak i organisasjonen, og at dette glasstaket treffer kvinner i større grad enn det gjør for menn.

Hypotese 2: Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi de selv ikke ønsker å bli ledere på dette nivået.

Hvis denne hypotesen kan forklare hvorfor det er så få kvinnelige ledere på høyere nivå i Hæren, vil jeg forvente å finne følgende i dataene mine; kvinner vil si at de ikke ønsker lederstillinger på høyere nivå. Tidligere forskning viser at kvinner ikke har tilstrekkelig med selvtillit og store nok ambisjoner, og dermed at årsaken til at det ikke er flere kvinnelige toppledere er med bakgrunn i kvinnene selv (Drake & Solberg 1995, s. 182). En undersøkelse fra 2005 viser også at kvinner velger lederrollen når arbeidsforholdene karakteriseres som positive, og er i et støttende klima (Davies, Spence & Steele, 2005). Denne forskningen hevder dermed at kvinner ikke tør, eller ønsker å bli ledere. Annen forskning viser også at kvinner ikke ønsker at karrieren skal gå på bekostning av familien. Selv om en plass på stabsskolen var ønsket, ble familien prioritert. Det samme gjelder også deltagelse i internasjonale operasjoner. Her ville ikke kvinnene at familien skulle bli skadelidende (Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret, rapport 31. Mars 2007).

Jeg tror at mine respondenter vil trekke frem at kvinner i Hæren velger familie og barn fremfor en topplederkarriere. Mange kvinnelige offiserer er gift eller partnere med mannlige offiserer, og jeg tror mine respondenter vil påpeke at det er vanskelig å kombinere det at begge parter jobber i Forsvaret, og ønsker å satse på karriere, samtidig som man ønsker seg barn. Hvis disse antagelsene stemmer vil jeg forvente å finne i dataene jeg samler inn at kvinner ikke ønsker å bli toppledere, og at de blir begrenset av flere faktorer, som ønske om å prioritere barn og familie, og at deres vei til en topplederstilling virker vanskeligere og mer tungvint enn det vil være for en mann.

Hypotese 3: Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi den formelle seleksjonsprosessen til Hæren er tilpasset menn.

Seleksjon handler om å velge ut den eller de kandidatene som egner seg best for ansettelse, mens rekruttering handler om å gjøre denne seleksjonen mulig. Seleksjon av ledere er viktig i enhver organisasjon, og et militært lederskap har en ekstra dimensjon, lederen skal håndtere både krig og fred. Den militære profesjonen er dermed alene om å ha en så omfattende forhåndsortering av kandidater til deres verdigrunnlag og egenskaper (Caforio, 2006).

Seleksjon av militære ledere til Hærens befalsskole skjer gjennom Forsvarets Opptak og Seleksjon (FOS) med basis i fysiske, medisinske og psykologiske tester, intervju og gjennomføring av feltøvelse. På bakgrunn av dette, og kandidatenes evner til å skape tillit, håndtere usikkerhet, vise omsorgsevne, ta initiativ, og til å ta selvstendige og gode beslutninger vurderes kandidatens egnethet som befal (Forsvaret, 2017).

Tidligere forskning på opptak og seleksjon i Forsvaret har vist at kvinner hovedsakelig ikke når opp i konkurransen om en skoleplass fordi de ikke består de fysiske eller psykiske prøvene. Hvis det er slik, vil jeg forvente å se at det er færre kvinner i ledende stillinger. Hvis tilfellet er at seleksjonsprosessen er tilpasset menn fører dette til at menn blir ansatt fremfor kvinner, og det er naturlig at det ikke er flere kvinnelige toppledere i organisasjonen. Jeg forventer å finne at måten Hæren gjennomfører seleksjon på er fordelaktig for mannlige søkere og ikke tilpasset kvinner. Tidligere forskning på seleksjonsprosessen til Forsvaret viser at de fysiske opptakskravene er en av de viktigste årsakene til at kvinner faller fra under opptaket, og ikke blir tatt opp til befalsutdanning. Forskning viser også at i en seleksjonsprosess er det vanlig å velge personer som ligner seg selv. Dette betyr nødvendigvis ikke at de beste kandidatene blir valgt. Hvis denne hypotesen kan forklare hvorfor det er så få kvinnelige toppledere i Hæren, vil jeg forvente å finne i mine undersøkelser at menn velger menn, og at man velger personer som er like seg selv. Dette gjelder spesielt på høyere nivå i organisasjonen. Jeg forventer å finne gjennom mine undersøkelser at menn som sitter i ledende stillinger velger menn som arvtakere. Dette med bakgrunn i Hærens oppbygging som en hierarkisk organisasjon, som ikke ønsker store forandringer, og man vil heller videreføre driften slik den er i dag. Kvinner representerer da noe nytt, og det er bevist gjennom tidligere studier at dette er noe organisasjoner som Hæren ikke er veldig positiv til. Jeg tror at mine respondenter vil svare at de opplever uttakskriteriene til lederstillinger på høyere nivå i Hæren som tvetydig, og det er vanskelig å vite hva man skal gjøre for å nå dette nivået. Jeg tror mine respondenter vil svare at Hærens prosesser i utvelgelse har blitt mer lukket de siste årene, og at det er en liten gruppe med mennesker som velger sine etterkommere. Hvis dette stemmer vil jeg forvente å finne i dataene jeg samler inn at dette blir bekreftet, og at Hærens utvelgelsesprosesser til høyere stillinger ikke er en rettfærdig prosess. Samtidig forventer jeg å finne at de fysiske kravene som Hæren stiller til alle sine ansatte og fremtidige kollegaer er en barriere for kvinner, og at disse kravene er utdatert.

Hypotese 4: Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi organisasjonskulturen i Hæren er «laget av og for menn.»

Hæren er en mannsdominert organisasjon hvor 83 prosent av de ansatte er menn (Forsvaret, 2017). Går man tilbake i historien har Forsvaret og Hæren blitt organisert og styrt av menn. En mannsdominert kultur kan være et hinder i seg selv for kvinners integrasjon i Forsvaret. Som en minoritet i en organisasjon blir man veldig synlig, og man skiller seg ut i fra majoriteten. Ofte kan medlemmene i denne gruppen bli stereotypisert og bli presset inn i spesielle roller, og ikke føle seg integrert i fellesskapet (Kvande & Rasmussen 1993, s. 35).

Jeg vil forvente å finne at kulturen i Hæren er maskulin, og orientert rundt krigerrollen. Dette er naturlig siden Hæren blant annet er til for å forsvare Norge i krise og krig. Hvis det er slik at det eksisterer en «maskulin-combat» kultur, vil jeg forvente å se at det er færre kvinner i ledende stillinger siden denne kulturen appellerer historisk oftere til menn. Gjennom mine funn vil jeg dermed forvente å finne at mine informanter peker på kultur som en av de viktigste årsakene til at det ikke er flere kvinnelige toppledere i Hæren. Jeg forventer også å finne gjennom mine undersøkelser at kvinner ikke er like ønsket som ledere på høyere nivå i Hæren. Jeg tror det eksisterer en «gutteklubb» som ønsker at sine etterfølgere skal være relativt like seg selv, og dette er ikke uvanlig siden mange av de militære lederne er svært like. Alle er selektert på samme grunnlag, og har måtte bestå og kvalifisere seg gjennom de samme skolene, og tidligere tjenestegjøring og utdanning. Hvis tilfellet er slik, vil jeg forvente å finne i mine data som jeg samler inn at kulturen er preget av menn, og at denne kulturen er vanskelig å endre, samt at endringsviljen er lav i Hæren. Jeg forventer også å finne at denne kulturen ikke appellerer like sterkt til kvinner, og at denne kulturen er med på å gjøre at det ikke er flere kvinnelige toppledere i Hæren.

Tidligere studier viser at å øke kvinneandel blant toppledere henger sammen med kulturen i Hæren. Kulturen er preget av en dominerende form for maskulinitet som virker begrensende for mangfold. Det viser seg at en strategi for kvinner i en slik kultur er «å bli en av gutta» for å bli akseptert. Hvis dette er tilfellet vil jeg i min undersøkelse vente å finne at de kvinnelige respondentene ikke vil si at det er noe galt med kulturen i Hæren, og at dette ikke er en av årsakene til at det ikke er flere kvinnelige toppledere i organisasjonen. Ved at kvinnene blir en av «gutta» kan dette bidra til å opprettholde kulturen slik den er, og at mangfold og

likestilling ikke fremmes (Fasting & Sand, 2011). Hvis dette er tilfellet, vil kvinnenes strategi gi motsatt effekt for kvinner i organisasjonen som en gruppe og på lang sikt, men for den enkelte vil det oppleves mer behagelig «å bli en av gutta», istedenfor å være den som skiller seg ut. Jeg vil anta at kultur er en viktig årsak til at det ikke er flere kvinnelige toppledere i Hæren.

5. Analyse og diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg analysere mine funn gjennom spørreundersøkelsen og intervjuene jeg har gjennomført. Jeg vil også se disse opp i mot teori og annen tidligere forskning. Dette med hensikt å benytte metodetriangulering for å få en sterkere metodisk oppgave. Ved å benytte dokumentstudier vil dette være et viktig supplement til mine egne innsamlede data. Jeg vil også diskutere disse tre metodevalgene i denne delen, og se på hver hypotese for seg.

Den første hypotesen som jeg ønsker å teste ut for å forklare hvorfor det ikke er flere kvinnelige toppledere i Hæren er; **Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi det eksisterer et glasstak i Hæren.**

«Jeg har ofte måttet bevise at jeg var god nok. Jeg måtte gjøre dobbelt opp.»

Dette svarte en av mine kvinnelige respondenter da jeg spurte henne om hvordan hun har opplevd det å være kvinne i Forsvaret, og dette er fin start på min diskusjon og analyse av mine funn.

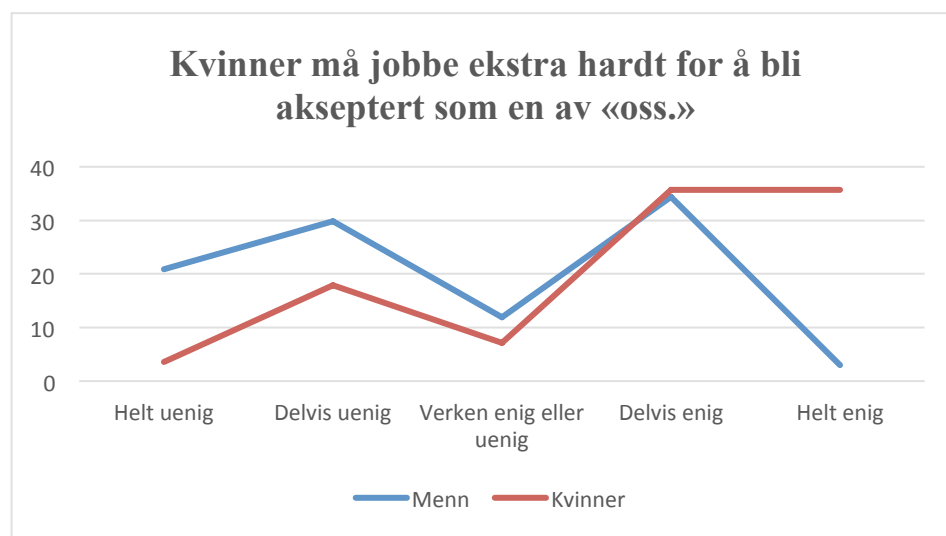


Diagram 1.

Jeg stilte mine respondenter gjennom spørreundersøkelsen spørsmålet «Må kvinner jobbe ekstra hardt for å bli akseptert som en av «oss»?» Svarene på dette spørsmålet er fremstilt i diagrammet over, og denne viser at både menn og kvinner er delvis enig i at kvinner må jobbe ekstra hardt for å bli akseptert. Mine funn viser også at det er forskjell i menn og kvinners oppfatning av dette temaet. Kvinner er i mye større grad enige i at de må jobbe ekstra hardt for å bli akseptert, og være en del av Hæren. Disse funnene samsvarer med mine intervjuer, og en av mine respondenter uttalte «Jeg prøver å være en god rollemodell. Jeg hadde ingen foran meg. Alle mine rollemodeller var menn. Det har vært en tøff vei hit.»

I samme spørreundersøkelse som jeg gjennomførte i to avdelinger i Hæren viser tabellen under at de mannlige respondentene i stor grad hevder at det ikke eksisterer et glasstak i Hæren. De kvinnelige respondentene mener at glasstaket eksisterer i større grad. Dette kan tolkes dithen at kvinnene møter dette glasstaket hyppigere enn menn i organisasjonen, men når jeg spurte respondentene i dybdeintervjuene det samme spørsmålet, hevdet flertallet i stor grad at kvinner møter glasstaket på lik linje som menn møter glasstaket. En av mine informanter sa følgende «man snakker om en kultur som er basert på respekt, ansvar og mot. I praksis er min erfaring opp igjennom årene at ytringsfriheten har blitt lavere, informasjonsflyten har blitt dårligere, og takhøyden har blitt lavere». Vedkommende mener at glasstaket finnes, og glasstaket er lavt, og man tør ikke å uttale seg, og uttrykke sine personlige meninger, og med bakgrunn i dette går Hæren glipp av mange talenter. Også gjennom intervjuene jeg gjennomførte finner jeg samme tendens som i spørreundersøkelsen. Kvinnene opplever glasstaket i mye større grad enn det mennene gjør, og de mannlige

respondentene mener at kvinner ikke møter glasstaket på noen annen måte enn det de selv gjør.

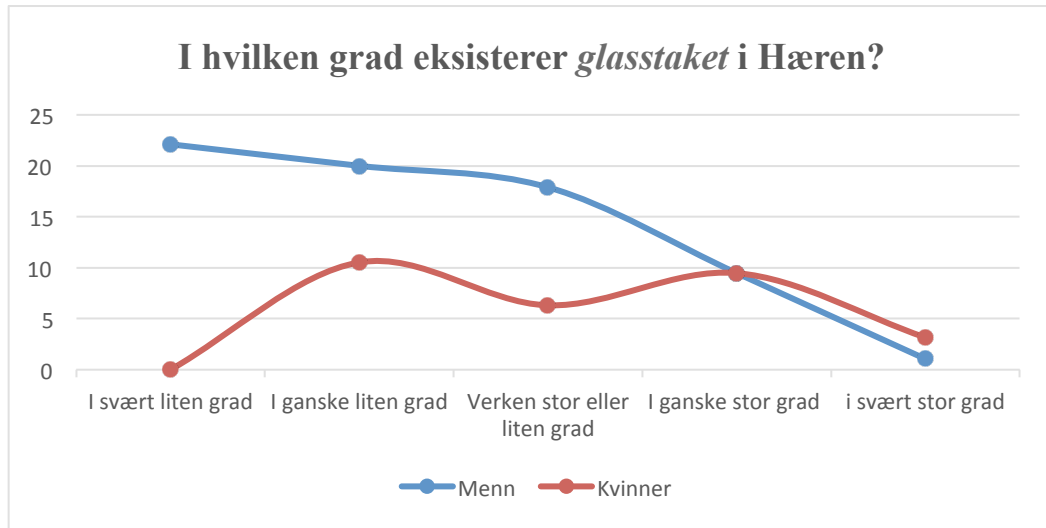


Diagram 2.

En av informantene jeg intervjuet tror heller ikke at kvinner møter glasstaket på en annen måte en menn, men vedkommende tror at det er store fordommer mot kvinner, og det kan godt tenkes at de som sitter i topplederstillinger har en høyere forutinntatthet ovenfor kvinner enn menn.

Kvande og Rasmussen (1990) hevder at ulike typer strukturer gir kvinner og menn ulike typer handlingsbetingelser i organisasjoner. De drøftet på den ene siden det statiske hierarkiet – hvor organisasjonskartet ser ut som en pyramide, og mye tydet på at menn trives best i dette systemet. På den andre siden drøftet de organisasjonsmodellen dynamiske nettverksorganisasjonen – som er en flatere organisasjonstype med få på toppen, men med mange sidestilte medarbeidere. Kvande og Rasmussen (1990) hevder at kvinner har større muligheter for å lykkes i slike organisasjoner enn i hierarkiske organisasjoner (Drake & Solberg 1995, s. 186-187).

Jeg testet dette i min undersøkelse, og tabellen under viser at både menn og kvinner mener at organisasjonsstrukturen i Hæren i liten grad gir menn og kvinner ulike muligheter. Det er derimot både for menn og kvinner 17,9 % som mener at strukturen i seg selv i stor grad gir menn og kvinner ulike muligheter til å bli toppledere. Det er et såpass stort antall prosent

blant de som svarte på undersøkelsen, som mener at organisasjonsstrukturen i Hæren gir kvinner og menn ulike muligheter, at jeg tolker det dermed dit at måten Hæren er organisert på er til fordel for menn, og således kan trekke noen likhetstrekk med Kvande og Rasmussen (1990) sine studier.

«I hvilken grad mener du at organisasjonsstrukturen i Hæren gir menn og kvinner ulike muligheter til å bli topplerer.»

	I svært liten grad	I ganske liten grad	Verken stor eller liten grad	I ganske stor grad	I svært stor grad	Total %	Totalt (antall)
Menn	29,9 %	23,9 %	26,9 %	17,9 %	1,5 %	100 %	67
Kvinner	7,1 %	28,6 %	42,6 %	17,9 %	3,6 %	100 %	28
Totalt (antall)	22	24	30	17	2		95

Tabell 1.

Ett av hovedargumentene for å få kvinner inn i beslutningsdyktige posisjoner er at kvinner med sin kompetanse og kjønnsbestemte egenskaper kan bidra til at nye og andre handlingsalternativer kan komme frem. Men i en hierarkisk organisasjon har alternative og avvikende verdier liten plass. I den grad kvinner går inn i mannsdominerte områder, innen fag eller i stillinger menn vanligvis har kontrollert, utfordres den eksisterende kjønnsordningen og stabiliteten i organisasjonen. Dette gjør at kvinner til tross for sine ambisjoner og sin vilje møter glasstaket, og dermed hevder Drake og Solberg (1995) at mange kvinner gir opp. De orker ikke mer, og innfinner seg med situasjonen (Drake & Solberg 1995, s. 187).

Statiske og homogene organisasjoner er i liten grad innstilt på forandringer av normer for hvem som passer i hvilke stillinger, eller hvordan oppgaver skal løses og fordeles. Forandringer i denne typen bedrifter blir lett en trussel fordi kontrollmulighetene blir mindre. Dette statiske trekket forsterkes av sentrale lederposisjoner. I slike organisasjoner vil motstanden mot forandring, som er dypt forankret i bedriftskulturen, slå uheldig ut for kvinner. I mannsdominerte organisasjoner representerer kvinner noe nytt og annerledes, og de vil derfor ofte bli møtt med avvisning eller skepsis. De blir sand i maskineriet (Nissestad, 2007).

Jeg testet også om mine respondenter mente at Hæren er åpen for forandringer, og diagrammet under viser at en stor del av de som ble spurt, mener at Hæren er åpen for forandringer, men rundt 30 % mente også at Hæren ikke er åpen for forandring. En stor del av de spurte hevdet at Hæren er åpen for forandring, noe som er det motsatte av det andre studier har vist, og allikevel så er det ikke flere kvinnelige toppledere i Hæren.

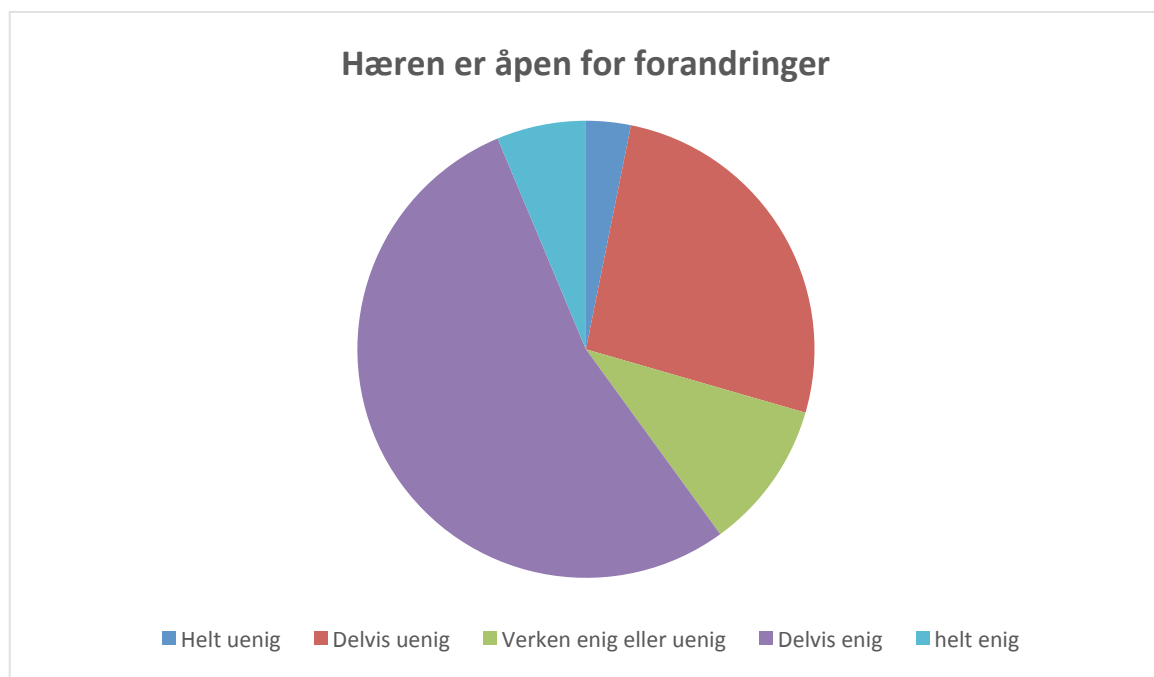


Diagram 3.

Mine undersøkelser og tidligere forskning viser at det eksisterer et glasstak i Hæren, men disse tendensene er svake. Ut i fra mine undersøkelser kan man hevde at det eksisterer et glasstak i Hæren, og at kvinner i større grad opplever dette enn det menn gjør. Jeg kan dermed hevde at kvinner i Hæren opplever at det eksisterer et glasstak i organisasjonen, og at dette hindrer de i å nå topplederstillingene, men disse funnene er svake, og forklarer ikke alene hvorfor det ikke er flere kvinnelige ledere på det øverste nivået i Hæren. Mine undersøkelser viser også at kvinner må jobbe ekstra hardt for å bevise at de er gode nok for Hæren, og at dette er en pågående prosess gjennom karrieren. Funnene viser at kvinner blir hyppigere utsatt for dette enn menn, og dette kan ha med fordommer å gjøre. Kvinner blir sett på som noe nytt i organisasjonen som er preget av en flest menn, og dermed må disse kvinnene bevise at de er like flinke og gode som mennene er.

Hypotese 2: Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi de ikke selv ønsker å bli ledere på dette nivået.

I min spørreundersøkelse spurte jeg mine respondenter «I hvilken grad mener du at kvinner selv ønsker å bli toppleder i Hæren?» Resultatet av dette spørsmålet er presentert i diagrammet under.

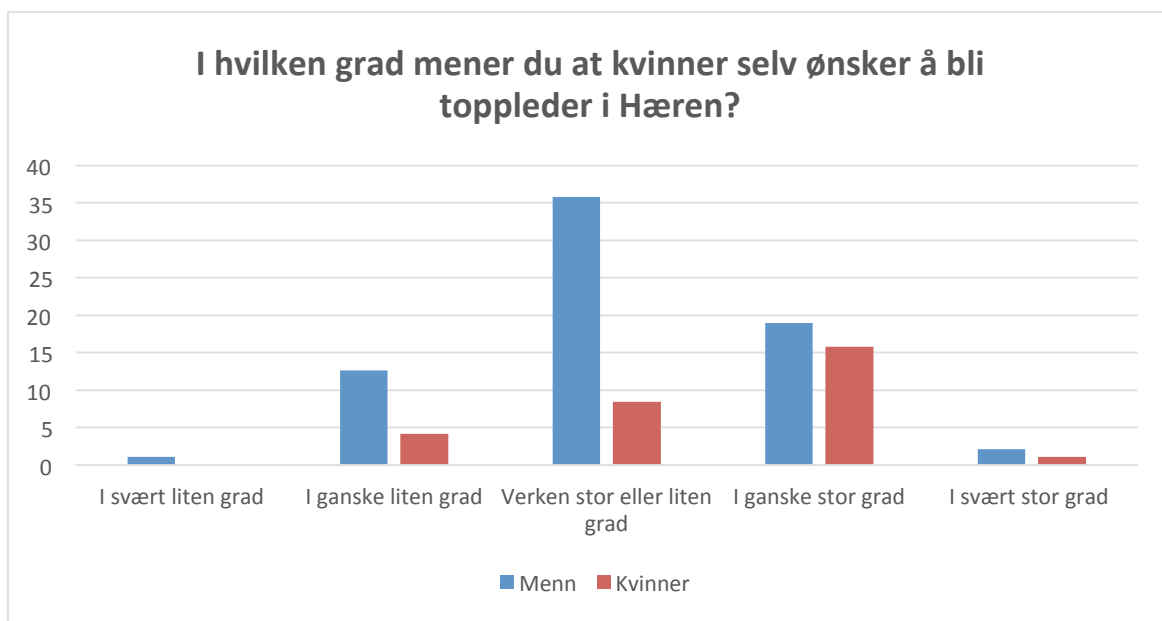


Diagram 4.

Tabellen viser at det ikke er noen klare signaler fra mine respondenter på om kvinnene ønsker å bli toppledere, men 18 % av mennene og 15 % av kvinnene hevdet at kvinnene i stor grad ønsket å bli toppledere, men kun noen få prosent mente at kvinnene ønsket i svært stor grad å bli toppledere i Hæren. Jeg testet også om det var noen forskjeller på de ulike gradsnivåene og i alder, men dette ga tilsvarende resultat som tabellen over viser. En stor del av mine respondenter er også likegyldig til om kvinner selv ønsker å bli toppledere i Hæren. Dette kan tolkes på flere måter, men jeg tolker det dithen at mange av mine respondenter har ikke noe sterk formening om dette, samtidig som rundt 38 % av de spurte mener at kvinnene i stor eller svært stor grad ønsker å bli toppledere i Hæren.

En studie gjennomført i USA av Gino, Wilmuth og Brooks (2015) viste at kvinner har mindre lyst til å klatre på karrierestigen. Kvinner synes de har like gode muligheter til å få topplederstillinger som menn, men å nå disse topplederstillingene står lavere på kvinners

ønskeliste. Denne Harvard studien viser at kvinner kan være mindre ambisiøse enn menn, og at menn og kvinner har ulikt syn på hvilke erfaringer en høy posisjon i yrkeslivet vil gi dem. Kvinner anser makt som mindre attraktivt, og menn er mer villig til å benytte seg av anledninger til å avansere i yrkeslivet. For kvinnene i studiene veide de potensielt negative følgene av å ha en høyere stilling tyngre enn for menn, og kvinnene oppga i snitt at de hadde mindre lyst på en forfremmelse enn det mennene gjorde (Gino, Wilmuth & Brooks, 2015).

Hvis jeg ser dette opp i mot hva mine informanter svarte i intervjuene jeg gjennomførte, så var alle mine informanter uenige i min hypotese om at kvinner ikke ønsker å bli ledere på høyt nivå i Hæren. De hevdet at det var helt åpenbart at kvinner i Hæren ønsker å bli toppledere i organisasjonen på lik linje som menn, men at det er vanskelig å nå dette målet med bakgrunn i at man for det første rekrutterer for lite kvinner, man er for dårlig til å ivareta kvinnene over tid, og man er for dårlig til å tilrettelegge med bakgrunn i strukturen. Med bakgrunn i dette ville det være svært få kvinner i forhold til menn som vil kvalifisere seg, og konkurrere seg til toppstillingene. Dermed mener mine informanter at mange kvinner legger fra seg denne ambisjonen for at de ser at det er vanskelig å nå opp, og det er en lang vei å gå. Men en av de jeg intervjuet mente at sånn generelt er andelen kvinner som ønsker å bli toppledere noe lavere enn menn, og grunnen til dette mente vedkommende var fordi kvinner vektlegger forskjellige verdier enn det menn gjør. Vedkommende mente at kvinner som vektlegger det å få barn, gjør at deres ønske om å kombinere familie og barn med en topplederkarriere blir utfordrende. Kvinnene prioriterer heller å ha en «roligere» arbeidshverdag slik at man kan prioritere det å få barn.

I Kvande og Rasmussen (1990) sin studie av yrkesaktive kvinnelige sivilingeniørers vilje til å lede svarte ca. 60 % av kvinnene at de kunne tenke seg å bli ledere. På spørsmål om grunner til å ikke inneha lederstillinger svarte respondentene i studien at de var mer interesserte i tekniske oppgaver, og ville prioritere aktiviteter utenom jobben. Bladet Ledelse gjenga i 1988 (nr. 5) en MMI-undersøkelse om kvinnelige og mannlige økonomistudenters utsikter for sin fremtidige arbeidssituasjon med hensyn til lederansvar. Undersøkelsen viste at kvinner og menn var omtrent like interesserte i en fremtidig lederstilling, men bare 16 % av kvinnene tok sikte på en lederstilling innen tre år, mens 33 % av mennene gjorde det samme (Drake & Solberg, 1995, s. 84-85). Marshall (1984) sine studier viser at kvinner kan være mindre motiverte enn menn for å satse på karriere, dette fordi når kvinnen satser på en lederkarriere går dette på bekostning av familie, barn og tid man ønsker å bruke på andre

aktiviteter utenfor jobben (Marshall, 1984). Denne studien er såpass gammel og samfunnet har endret seg mye siden denne studien ble gjennomført, og hvor relevant den er for dagens samfunn kan diskuteres.

Nyere studier viser at det ikke er motivasjonen til kvinnen det er noe galt med. Ferske studier som ble publisert høsten 2017 av Keloharju, Knüpfer og Tåg (2017), som undersøkte hvorfor ikke kvinner blir toppledere viser at kvinner er stort sett bedre kvalifisert til å bli toppledere enn menn. Studien viser at kvinner stort sett skårer bedre enn menn både i utdanning, erfaring og karrierevalg som fører de til toppen. Kvinnene velger også i større grad utdanning rettet mot lederkarriere, og har lengre relevant arbeidserfaring enn mennene. Men det er barn som får skylden. Kvinner som får barn, får en dårligere karriereutvikling enn sine mannlige kollegaer og kvinnelige ledere som ikke får barn (Keloharju, Knüpfer & Tåg, 2017). Samtidig presenterer Colbjørnsen (2017) viljehypotesen som påstår at mange kvinner forblir mellomledere fordi de mangler vilje, lyst og mot til å prøve seg i krevende og altoppslukende topplederstillinger (Colbjørnsen, 2017, s. 18).

Mine funn gjennom spørreundersøkelse og dybdeintervjuer, samt bruk av dokumentstudier gir ingen klare svar på om det er færre kvinnelige toppledere i Hæren fordi kvinner selv ikke vil bli ledere på dette nivået. Tidligere studier av ulike bransjer har vist at kvinner både har vilje og motivasjon til å inneha en topplederstilling, men at dette går på bekostning av det å få barn og ha et roligere familieliv. Både spørreundersøkelsen og intervjuene jeg gjennomførte viser at kvinner ønsker, og har vilje til å bli ledere på et høyere nivå, men på veien mister de interessen av flere årsaker. En kan anta at dette henger sammen med flere årsaker som glasstaket og ønsket om å få barn, og dermed blir dette viktigere enn karriere. Dermed kan ikke denne hypotesen være hovedårsaken til at det ikke er flere kvinnelige toppledere i Hæren, men den kan være med å forklare det som en del av puslespillet.

Hypotese 3: Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi den formelle seleksjonsprosessen til Hæren er tilpasset menn.

Fysiske krav har tradisjonelt stått sterkt i utvelgelsen av militære ledere. En antar at krig vil kreve sterke og utholdende soldater og offiserer. Derfor må alle som skal jobbe i Hæren, være både fysisk sterke og utholdende. Denne tankegangen er gammeldags, fordi Forsvaret

ikke lenger er basert på at alle soldater skal marsjere over vidda på treski med tung sekk på ryggen. Det er kun et fåtall som gjør dette. Tidligere studier viser også at fysiske krav handler mer om identitet enn om reelle krav i tjenesten. Satt på spissen handler dette om at «hvis du skal bli en av oss, må du først vise at du passer inn» (Hanson, Hellum, Kvalvik, Køber, Ronnes, Steder & Strand, 2017, i Viten).

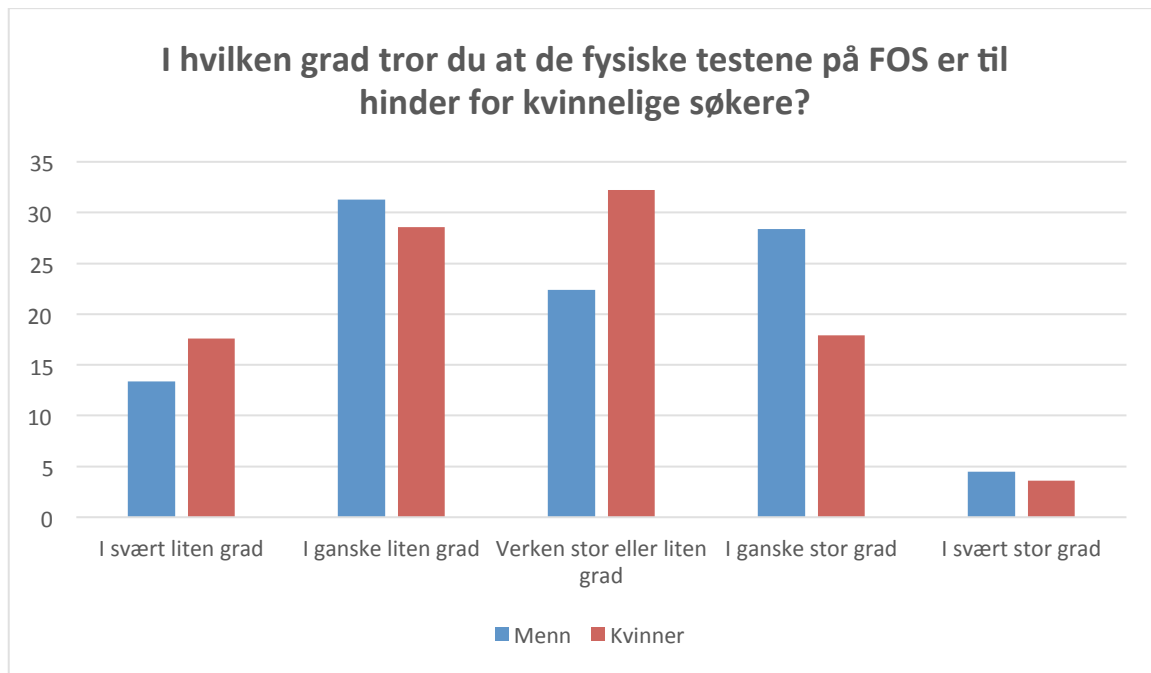


Diagram 5.

Spørsmålet «I hvilken grad fysiske tester som gjennomføres på Forsvarets Opptak og Seleksjon (FOS) er til hinder for kvinnelige søkere» testet jeg gjennom min spørreundersøkelse, og resultatene av dette viser at begge kjønn ikke gir noe klart signal på om respondentene mener at de fysiske testene på FOS er til hinder for kvinnelige søkere, men 28,4 % av de spurte mennene mener at det i stor grad er til hinder for kvinnelige søkere. 17,9 % av de spurte kvinnene mener også dette. Dette er et så stort antall at jeg tolker det dit hen at de fysiske testene ved opptak til en militær lederutdanning er til hinder for kvinnelige søkere.

Dette resultatet samsvarer også med det mine respondenter svarte på det samme spørsmålet i dybdeintervjuene. Alle mine informanter er helt enig i at måten Hæren og Forsvaret gjennomfører seleksjon på er til fordel for menn, og de trekker spesifikt frem fysiske krav

som et stort hinder for kvinner. Flere av informantene mente at i stedet for å gjennomføre seleksjon på den måten man gjør i dag, kunne dette gjøres på andre måter. De hevdet at man burde ha en seleksjon som er opphengt i hvilken avdeling man skal tjenestegjøre i ettertid, og ikke en generell seleksjon til Hæren. Dette gjør at de ulike avdelingene stiller selv krav til vedkommende som skal ansettes, og man kan se dette opp i mot stilling og funksjon. Dette vil gjøre at man differensierer, noe som ikke gjør Hæren kjønnscentrerte i seleksjonen og kravsettingen, men funksjonsorienterte, og dermed blir man mere kjønnsløse i kriteriene ved seleksjon. Dermed må kriteriene man blir selektert på bli basert på den jobben man skal gjøre. Mine informanter tror det er en fordel å ha andre utvalgs-kriterier enn det man har i dag, samt at man har mer åpenhet i utvelgelsen.

Hovde sine studier fra 2010 viser at majoriteten i hans undersøkelse virket motiverte og vet at det er viktig med kvinner i Forsvaret, men at de hadde en begrenset forståelse for hva kvinner kan bidra med utover det å bidra til et bedre arbeidsmiljø. Denne undersøkelsen viser at hans respondenter mener at kvinner bidrar til mangfold, men de egenskaper, verdier, holdninger og kvalifikasjoner som kvinnene har med seg, som kan utfylle mennenes kompetanse, og gjøre Forsvaret til en bedre og mer helhetlig organisasjon, ikke ansees som viktig. Det er grunn til å tro at Forsvaret fortsatt preges av holdninger som kan spores tilbake i tid. Dette gjelder blant annet kvinners fysiske egenskaper, og i forhold til deres deltakelse i fremste linje i striden. Dette kan henge sammen med at dagens militære ledere har all sin utdanning og yrkesbakgrunn fra Forsvaret, og preges fortsatt av historiske holdninger til kvinner i Forsvaret. Samtidig har Forsvaret et system som bygger på intern rekruttering til lederstillinger, som kan bidra til å forsterke den eksisterende kulturen (Hovde, 2010).

En av mine informanter fremhever også det at det er problematisk at det er en homogen gruppe mennesker av menn som har utformet og laget dagens seleksjonskriterier, og vedkommende hevder at Hæren har fremelsket det at man skal være i god fysisk form, og hvis man skal jobbe i denne organisasjonen så må man prestere fantastisk bra fysisk, hvor man setter absolutte krav på f.eks. 3000 meter løping. Som vedkommende sier videre «Hvis man vil ha en seleksjonsprosess som bygges opp rundt noe som favoriserer en selv, og hvis de som deltar i seleksjonsprosessen kun er menn, kan det godt tenkes at det absolutt ikke favoriserer kvinner.»

En av de kvinnelige informantene beskriver det å være kvinne i Hæren som natt og dag sammenlignet med da hun begynte på 1980-tallet. Hun legger vekt på holdningene som fantes, og som fortsatt finnes hos enkelte mannlige kollegaer – betydningen av fysisk skikkethet. «Heldigvis har det gått fremover» påpeker vedkommende. Hun beskriver at når man for eksempel reiser ut i internasjonale operasjoner viser det seg at det er så mye mer enn det fysiske det kommer an på. Det som er bra er at man begynner å forstå at det er et operativt behov for begge kjønn. I mange operasjoner har også kvinnene en stor fordel ved at de har tilgang på begge kjønn hos de ulike partene og i lokalbefolkningen, og dette begynner militære ledere å utnytte godt. «Da er det ikke lenger en politisk styring for å «fikse på statistikken», men heller det operative behovet som tilsier at man også trenger kvinner.»

Samtidig viser flere av de jeg intervjuet at det er åpenbart vanskeligere for kvinner å få topplederstillinger, enn det er for menn. Årsaken til dette som flere påpeker er at utvelgelsen til gruppe 1-offiserer og til topplederstillinger foregår i lukkede prosesser. De som er toppledere i dag vil veldig ofte velge sine etterfølgere. «Det er en hovedvekt av menn som skal velge neste generasjons ledere, og de har hatt en lei tendens, har erfaring vist, at de velger menn. De er like seg selv, har gjort det samme som seg selv, og det er vanskelig å få fatt på kriteriene for utvelgelse». Ved større innsyn i disse prosessene og ikke minst større deltagelse av kvinner i disse prosessene, så hadde man i større grad vært bedre funksjonsorientert til å få de rette personene på de rette stedene, fremfor at det er et «nettverksbasert» uttak, som en av mine intervjuobjekter karakteriserte det som. Informantene peker på at det ikke er tilfeldig hvem som blir valgt ut til topplederstillinger, og svært ofte er det ingen reell konkurranse, og det er allerede bestemt på forhånd hvem som skal bekle de ulike stillingene. Dette gjør det til et lite rettferdig system, og en av respondentene jeg intervjuet beskrev denne utvelgelsen som «korrupsjon.»

Denne oppfattelsen som min informant opplever, støttes også av tidligere forskning som viser at ved å ansette mannlige toppledere som er like sin forgjengere, skaper dette minst friksjon og menn glir lettest inn i miljøet. En slik homososial rekruttering kan føre til at man ved å rekruttere personer som ligner på en selv, vil sikre organisasjonen og seg selv forutsigbarhet. Muligheten for at dette forekommer er nok større jo høyere opp i gradssystemet man kommer (Ellingsen, et al., 2008).

Mine undersøkelser viser at de fysiske kravene til Hæren er til hinder for kvinnelige ledere, og jeg kan dermed bekrefte at dette er en av årsakene til at det ikke er flere kvinnelige toppledere i Hæren. Forsvaret må se nøye på de fysiske kravene, vurdere hva som er reelle krav, og hva som primært handler om å skape identitet. Å fortsette å selekttere så hardt på fysikk gir Hæren et kompetansegap. Hvilken kompetanse vil være kritisk for framtidens offiserer? Kompetanse innenfor datasystemer, kunstig intelligens og autonome systemer vil uten tvil være viktig. Offiserer som er intelligente, har omstillingsevne og er flinke med mennesker vil også ha gode forutsetninger. Hvis man nesten utelukkende velger de sterke og utholdende, kan Forsvaret og Hæren risikere å gå glipp av viktig kompetanse. Da vil vi utvilsomt miste mange potensielt svært dyktige kvinnelige offiserer. Samtidig vil man utelukke mange menn med en kompetanse det er stort behov for, blant annet innen IKT, mekaniske fag og transport (Hanson, Hellum, Kvalvik, Køber, Rones, Steder & Strand, 2017, i Viten).

Samtidig er det viktig for Hæren å gjøre prosessen rundt uttak til gruppe 1-offiserer mer åpen. Slik mine informanter opplever prosessen i dag, som lukket, vil ikke dette være en fordel for Hæren, og det kan gi noen merkelige utfall som Hæren får problemer med å forsvare. Ved å ha mer åpenhet, samt et større innslag av kvinner i disse prosessene, ville man kanskje unngått å ha en situasjon slik man har i dag.

Hypotese 4: Det er færre kvinner i ledende stillinger fordi organisasjonskulturen i Hæren er «laget av og for menn.»

Kultur er et vidt begrep som jeg har beskrevet i teoridelen av oppgaven, og mine informanter hadde også ulike oppfatninger av kulturen i Hæren. En av min intervjuobjekter sa følgende; «Jeg liker å tro at jeg liker kulturen». Vedkommende karakteriserte kulturen i Hæren som en kultur som har en del tradisjoner, og man merker forskjell på denne kulturen og kulturen i de andre forsvarsgrenene. Man har en lang historie, og man er veldig tradisjonstro. Hæren er litt konservative på et vis, selv om det er mange unge mennesker i Hæren. Vedkommende mente også at sammenlignet med sivile arbeidsplasser, så er det en tøffere kultur i Hæren, og det er større aksept for å være mer direkte mot andre enn det er andre plasser. Dette er også noe som da er fordelaktig for menn, og som en del kvinner ikke opplever som positivt på samme måten.

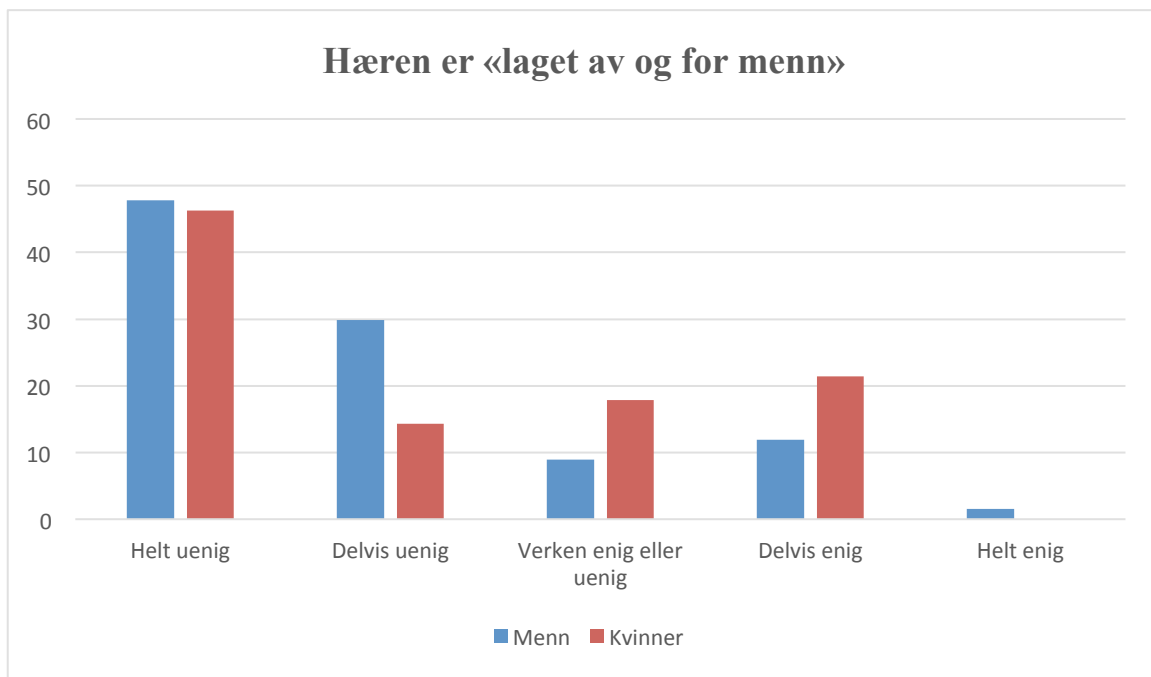


Diagram 6.

Dette diagrammet viser at en stor andel av både menn og kvinner mener at Hæren ikke er laget av og for menn. Det er derimot en ganske stor prosent av kvinnene (21 %) som er delvis enig i at Hæren er laget av og for menn, men ingen av kvinnene som er helt enig i dette. Dette kan tolkes dithen at de kvinnen som har vært med på undersøkelsen har blitt såpass sosialisert inn i kulturen i Hæren at de ikke opplever at det er en kultur som er laget av og for menn. 21 % av de kvinnelige respondentene svarer at de er delvis enig i spørsmålet, og dette anser jeg som en så stor andel at flere opplever kulturen i Hæren som mannsdominerende.

Intervjuobjektene peker også på den svake og «treige» omstillingsevnen som Hæren har, og at dette ikke er fordelaktig for flere kvinnelige topledere. For at Hæren skal få en større andel kvinnelige topledere må det en omstilling til. «En kultur som bygger opp under en hurtig omstilling vil gjøre det enklere, og jeg er ikke helt sikker på hvor omstillingsdyktige Hæren er», påpekte en av mine respondenter.

Andre intervjuobjekter peker på at deres opplevelse av kulturen i Hæren har blitt endret. «Jeg opplever en mer lukket kultur, hvor man ikke snakker så mye lenger, ikke diskuterer så mye lenger, og det gis mye føringer fra oven.» De opplever at kulturen i Hæren har blitt mer lukket og at Hæren har problemer med å holde på folk. Mange av de flinke personene finner

seg noe annet å gjøre. «Kulturen blant personell i Hæren er noe man snakker mye om, men gjør lite med.»

Den nye virkeligheten utfordrer den tradisjonelle krigerkulturen. Noe som også ble synlig da mange kvinner sluttet i Forsvaret i 2001. Det ble da stilt spørsmål om det kunne være forhold ved organisasjonskulturen i Forsvaret som kunne forklare den store avgangen. En slik tolkning får støtte hos Alice Eagly, som slår fast at det bare er minimale forskjeller mellom kvinnelige og mannlige lederes dyktighet i utførelsen av lederstilling, med det militære som et klart unntak. Eagly skriver at *"i militære organisasjoner er kulturen utpreget mannlig, og her kommer kvinnelige ledere dårligere ut. I organisasjoner med kultur som er mer på linjer med kvinnelige verdier, kommer kvinnelige ledere mye bedre ut"* (Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. Mars 2007).

Disse undersøkelsene tar trolig utgangspunkt i at kvinner avviker for mye fra combat-maskulin warrior-begrepet. Når menn og deres verdier blir malen for det å være en god soldat og leder, vil kvinner avvike fra denne malen, og dermed oppleves de som mindre dyktige. Samtidig viser utviklingen i konfliktspekteret at denne malen er utgått på dato (Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. Mars 2007). I et slikt miljø som Hæren oppstår det også en særegen organisasjonskultur. Denne organisasjonskulturen kan tenkes å ha en betydning i hvordan individene opplever egen arbeidsplass. Militær organisasjonskultur blir av Donna Winslow beskrevet som en sterk kultur. Kulturen har i mange år festet seg i gjeldende antagelser, normer, verdier og skikker som har bidratt til å skape felles forventninger til medlemmene i organisasjonen. Personene i militære organisasjoner sosialiseres og opplæres i denne kulturen som de blir en del av (Winslow i Høidal, Reiersen og Rudmin, 2008, s. 62).

Kvinner i mannsdominerte kulturer forsøker å lede oppmerksomheten bort fra kjønn for å bli akseptert. Kvinner i en så mannsdominert kultur som Forsvaret, vil over tid miste en del av sine feminine egenskaper. Malen i det militære er menn, kvinner er i mindretall og vil derfor kunne oppfattes som avvik i forhold til malen. De kan derfor oppfattes som mindre dyktige. En minoritet må utgjøre minst 15 % for å kunne bidra til å påvirke organisasjonskulturen. Dette er interessant i forhold til hvor mye de unge kvinnene som søker seg til Forsvaret må tilpasse seg for å bli akseptert av organisasjonskulturen. Samtidig synliggjør den

problematikken rundt at kvinnene er for få til å påvirke kulturen til å ta inn over seg mer av det feminine (Lundstein, 2009).

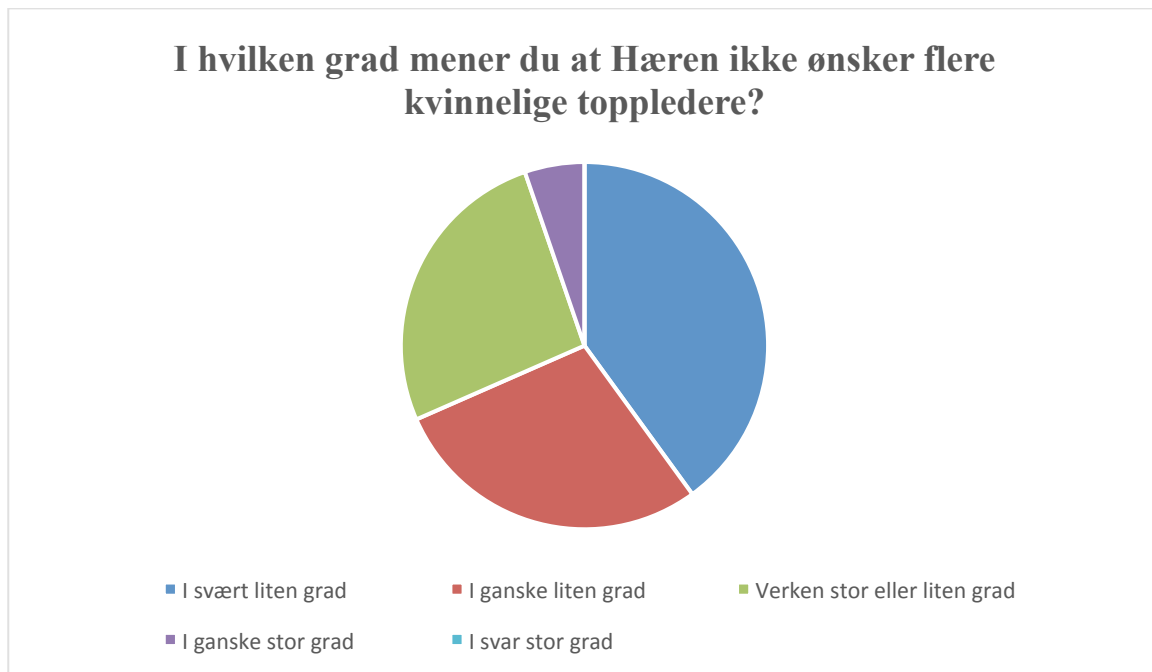


Diagram 7.

I min spørreundersøkelse spurte jeg mine respondenter om «I hvilken grad mener du at Hæren ikke ønsker flere kvinnelige toppledere?» Svarene jeg fikk viser at respondentene mener at Hæren ønsker flere kvinnelige toppledere velkommen, og kun 5 % av de spurte mener at Hæren ikke ønsker flere kvinnelige toppledere. Jeg tolker dette slik at de fleste som jobber i Hæren ønsker flere kvinner velkommen og flere kvinnelige toppledere, men at en liten andel av de spurte i undersøkelsen har et ønske om å ikke inkludere flere kvinner i organisasjonen.

I tråd med tidligere studier viser denne undersøkelsen at å øke kvinneandelen blant toppledere henger sammen med kulturen i Hæren. Kulturen er preget av en dominerende form for maskulinitet som virker begrensende for mangfold. Tidligere studier har også vist at kvinnelige befal og offiserer opplever et gap mellom offisiell likestillingspolitikk i Forsvaret, og den faktiske opplevelsen av den militære kulturen. Det ser ut til at «å bli en av gutta» er en strategi som brukes av kvinnene for å unngå problemer, og det å bli akseptert. En konsekvens av dette er at noen kvinner blir negative til likestilling, negative til kvotering, og

adopterer mange menns stereotypiske syn på kvinners plass, samtidig som de prøver å bli så like som menn som mulig. I stedet for en endring av den rådende kulturen kan slike holdninger bidra til opprettholdelsen av kulturen, og dermed fremmes ikke mangfold og likestilling (Fasting & Sand, 2011).

6. Avslutning

I denne masteroppgaven stilte jeg spørsmålet «Hvorfor er det så få kvinnelige toppledere i Hæren?» Jeg forventet ikke å finne noe tydelig og klart svar på dette, men min undersøkelse viser at Hæren har fortsatt mye å lære i det å tiltrekke seg kvinnelige ledere, samt det å motivere kvinnene i organisasjonen til å sikte mot toppen. Undersøkelsene har vist at kvinner har et ønske om å bli toppledere i Hæren, men at mange velger bort denne ambisjonen underveis, ved at mange kvinner har et ønske om blant annet å få barn. Dermed blir det for mange kvinner krevende å kombinere barn, familie og en topplederkarriere. Kvinnene velger dermed en noe mer «roligere» arbeidshverdag, som ikke er i like stor grad preget av reising og mye fravær fra familien. Undersøkelsen har også vist at det eksisterer en form for glasstak i organisasjonen, dette treffer både menn og kvinner, men i større grad kvinner. De fysiske enhetskravene som Hæren stiller til alle sine ansatte og de som ønsker å starte på en lederutdanning i Hæren har vist at disse er til hinder for kvinnelige søkere og ledere som ønsker en topplederkarriere. Her bør Hæren endre på de fysiske kravene, og tilpasse de mer til stilling og funksjon, fremfor at alle skal bestå de samme kravene. Dette mener jeg er gammeldags, og er mer basert på følelser og tradisjon, fremfor funksjon. Samtidig har denne undersøkelsen vist at flere opplever utvelgelsesprosessen til høyere lederstillinger som lukket og lite inkluderende, samt med lite delaktighet av kvinner. Dette er en stor svakhet for Hæren som bør inkludere kvinner mer, samt ha mer åpenhet rundt disse prosessene. Da vil også troverdigheten til systemet bli høyere og troen på at den best kvalifiserte kandidaten velges til stillingen. Undersøkelsen har også vist at det fortsatt eksisterer en mannsdominerende kultur i Hæren, og dette er ikke fordelaktig for kvinner. Det eksisterer fortsatt holdninger om at kvinner ikke er like godt egnet som menn, og dette er noe Hæren må endre på.

Jeg mener at Hæren i stor grad vil tjene på å løfte frem flere kvinnelige toppledere og at man ut i fra denne undersøkelsen bør vurdere følgende tiltak:

- Endre fysiske krav.
- Ha en bedriftskultur som er mer inkluderende for begge kjønn.
- Anerkjennelse og støtte for kvinner. Kvinner og menn er like relevante for lederstillinger. Positiv innstilling til kvinnelige ledere motiverer kvinner til å jobbe for lederstillinger.
- Støtte fra toppledelsen for en felles og enhetlig likestillingsstrategi.

Forsvaret og Hæren skal løse sine oppdrag, og ta vare på sine kvinner og menn. Dette gjøres trolig best med et mangfold av egenskaper som begge kjønn bringer med seg. De ulike egenskapene må verdsettes, tas vare på, og være med å prege Forsvarets organisasjonskultur. På denne måten vil Forsvaret trolig bli enda bedre rustet til å møte dagens, og fremtidens utfordringer.

Litteraturliste

Amble, N. (1990). *Kvinner på bygg og anlegg - En kulturkollisjon med ukjent virkning?*(Hovedfagsoppgave). Trondheim: Universitetet i Trondheim.

Babcock, L. & Laschever, S. (2003). *Women Don't Ask. Negotiation and the Gender Divide*. Princeton: Princeton University Press.

Bergheim, K., Westli, H.K. & Eid, J., Westli & Eid, J. (2007). *Lederutvikling i Forsvaret. En evaluering av Forsvarets lederutviklingsprogrammer: KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO*. Universitet i Bergen.

Børresen, J., Gjeseth, G. & Tamnes, R. (2004). *Allianseforsvar i endring: 1970-2000*, Norsk forsvarshistorie (Bind 5) Bergen: Eide forlag.

Caforio, G. (2006). *Handbook of the sociology of the military*. New York: Springer

Caforio, G & Garb, M (2007). Effects of the Socialization Process on the Cultural Attitudes of Future Elites. I Caforio, G. (Red) *Cultural Differences between the Military and Parent Society in Democratic Countries* (4. Utg., s. 83-106) Oxford UK, Elsevier.

Colbjørnsen, T. (2017). *Kvinnens veier til topps i norsk næringsliv*. Arbeidsforeningen Spekter. Hentet fra http://www.spekter.no/Global/Rapporter/Kvinnens_veier_til_topp_i_norsk_næringsliv_2017.pdf

Dahlum, S. (2016). Operasjonalisering. I Store norske leksikon. Hentet 24.januar 2017 fra <https://snl.no/operasjonalisering>

Davies, S. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge, Mass.: Ballinger Press.

Davies, P. G., Spencer, S. J., & Steele, C. M. (2005). Clearing the Air: Identity Safety Moderates the Effects of Stereotype Threat on Women's Leadership Aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(2), 276-287.

Drake, I. & Solberg, A.G. (1995). *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: TANO

Eagly, A.H., og Carli, L.L. (2007). Woman and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review* 85 (9), 63-71.

Enloe, C. (1983) *Does khaki become you? The militarisation of women's lives*. London: Pluto.

Ellingsen, M.-B., Karlsen, G. R., Kirkhaug, R., & Røvik, K. A. (2008). ”Monolitt eller mosaikk? Pilotundersøkelse med særlig fokus på rekruttering av kvinner i Forsvaret og programutkast for studier av kultur i Forsvaret”. Tromsø: NORUT Tromsø.

Everston, A. & Nesbitt A. (2004). *The glass ceiling effect and its impact on mid-level female officer career progression in the United States Marine Corps and Air Force*. (Masteroppgave). Monterey, CA: Naval Postgraduate School.

Furrvik, G. A. (2018, 26. januar). – Kvinnekropp ingen hindring. *Forsvarets Forum*. Hentet fra <https://forsvaretsforum.no/nye-snoscootere/—kvinnekropp-ingen-hindring>

Forsvaret. (2017). *Dette er fremtidens ledere*, 2017. Hentet fra <https://forsvaret.no/karriere/2017-fos-disse-faar-skoleplass>

Forsvaret. (2017). *Militære studier, ledelse og landmakt*, 2017. Hentet fra <https://forsvaret.no/karriere/utdanning/bachelor-i-militare-studier-ledelse-og-landmakt>

Forsvaret. (2017). 40 år med kvinner. Hentet fra <https://forsvaret.no/40-40>

Forsvarsdepartementet. (2007). *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret*. (St.meld. nr. 26, 2006-2007). Oslo: Departementet.

Forsvarsdepartementet (2007). *Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret – rapport*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/dokumenter/kvinnerapport_110407_nettersjon.pdf

Goderham, P., Nordhaug, O., Ringdal, K. & Birkelund, G.E. (2004). Job values among future business leaders: the impact of gender and social background. *Scandinavian Journal of Management*, 20, 277-295.

Hanson, T., Hellum, N., Kvalvik, S., Køber, P. K., Ronnes, N., Steder, F. B. & Strand, K. R. (2017). *Slik får Forsvaret flere kvinner*. Forsvarets forskningsinstitutt. (Viten, Forskningsfaglig rapport 1, 2017. Hentet fra <https://www.ffi.no/no/Rapporter/17-00889.pdf>

Gino, F., Wilmuth, C. A. & Brooks, A. W. (2015). *Compared to men, woman view professional advancement as equally attainable, but less desirable*. (Masteroppgave). Boston: Harvard University.

Haavind, H. (1985). Förändringar i förhållandet mellan kvinnor och män. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 6(3), 17-28

Hoyt, C. (2007). Women and leadership. I Northouse, P. G. (Red.), *Leadership: Theory and practice* (4. Utg., s. 265–299). Thousand Oaks, CA: Sage

Høidal, E. K. Reiersen & Rudmin, F. (2008). Hvilken organisasjonskultur korrelerer med og predikerer ytelse i Hæren? *Psykologisk tidsskrift* 12(2), 62-69.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Janitz, P.O.H. (2007). *Vil et opp eller ut forfremmelsessystem bidra til et aldersbalansert yrkesbefalskorps i Forsvaret?* (Masteroppgave) Oslo: Forsvarets Stabsskole.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Keloharju, M., Knüpfer, S. & Tåg, J. (2017). What Prevents Female Executives from Reaching the Top? (September 1, 2017). *Harvard Business School Research Paper Series*, 16(92). Hentet fra https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2730207

Krekling, D. V. & Granbo, K. (2012, 1. Desember). Oberstløytnant: - Kvinner i Forsvaret svekker Norges stridsevne. *NRK*. Hentet fra www.nrk.no

Kvande, E, & Rasmussen, B. (1990). *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam AS.

Kvande E. og Rasmussen B. (1993). *Døtrenes inntog og sønnenes opprør i fedrenes hus. Om kvinner - og menn – i mannsdominerte organisasjoner*. Oslo: Gyldendal

Kvande, E, & Rasmussen, B. (1993). *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo/ Gjøvik: Ad Notam AS.

Lundstein, Liv (2009). *Ta vare på sine menn og andre feminine egenskaper. Er kvinnelige og mannlige militære ledere like, og er det handlingsrom for feminin lederadferd i Forsvaret?* (Masteroppgave). Oslo: Forsvarets stabsskole.

Madsen, V. & Thomsen, A. (2010). *Hinderhopp eller karrierestopp? En sosiologisk undersøkelse av kjønn, karriere og familie i Hæren*. (Masteroppgave). Oslo: Universitet i Oslo.

Marshall, J. (1984). *Women managers: travellers in a male world*. Chichester, England: Wiley

Mintzberg, H. (1979). *The Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Morrison, A.M., White, R. P. & Velsor, E. V. (1992). *Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of America's largest corporations?* Michigan, U.S: Addison-Wesley Pub. Co.

Nissestad, O. A. (2007). *Leadership development: An empirical study of effectiveness of the leadership development program at The Royal Norwegian Naval Academy and its impact on*

preparing officers to execute leadership in today's conflicts and the conflicts in the years ahead. (Doktorgradsavhandling). Bergen: Norges Handelshøyskole.

Olsvik, V.M. & Lauritzen, T. (2014). *Stigespillet Unge kvinners karriereløp i Forsvaret*. Østlandsforskning (ØF Rapport 8, 2014). Hentet fra <http://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2017/09/0820141.pdf>

Petterson L., Persson A. og Berggren A.W. (2008). Changing Gender Relations: Officers' Experience in the Swedish Armed Forces. *Economic and Industrial Democracy*, 29, 192-216.

Raaheim, A. (2002). *Sosialpsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Regjeringen. (2014). Allmenn verneplikt. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/innsikt/allmenn-verneplikt/id2009109/>

Richardsen, A.M. & Traavik, L.E.M (2009). Kvinner og ledelse I Norge. I Martinsen, Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse*. (2. utg., s. 149 – 162). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Rones, N. & Fasting, K. (2011). *Befalsskolestudien – Felles Opptak og Seleksjon 2010. Hva skjer i felt (et)?* Norges Idrettshøgskole, Forsvarets institutt.

Sand T. S. & Fasting K. (2011). *Flere kvinner i Forsvaret? – En analyse av studier om rekruttering av kvinner og kvinners erfaringer i og med Forsvaret*. Norges Idrettshøgskole, Forsvarets institutt.

Schein, E.H. (1990). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag A.S.

Sharpe, R. (2000, 20. November). As leaders, women rule: New studies find that female managers outshine their male counterparts in almost every measure. *Business Week*. Hentet fra <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-11-19/as-leaders-women-rule>

Statistisk Sentralbyrå (2017). *Arbeidskraftundersøkelsen*, 2016. Hentet fra <https://www.ssb.no/aku/>

Stornæs, A. V. og Fasting, K. (2011). *Befalsskolestudien – Felles Opptak og Seleksjon 2010. Spørreundersøkelse blant kvinnelige og mannlige kandidater under opptaksperioden*. Norges Idrettshøgskole, Forsvarets institutt.

Stornæs, AV., & Fasting, K (2013). Er vi på rett vei i seleksjonen til befalsutdanning? I Steder, F. (Red). *Militære kvinner – Forsvarets akilleshæl?* (1. Utg., s.101-131). Oslo: Abstrakt Forlag.

Thorshaug-Wang, C. (2009). *Søkere trukket seg eller ikke møtt til Felles Opptak og Seleksjon Grunnleggende befalsutdanning 2009*. Vernepliktsverket, delrapport prosjekt Forskning på årskull. Hentet fra https://www.ffi.no/no/Forskningen/strategiske-analyser-fellessystemer/Forskning_paa_aarskull/Documents/2009_VPV_FOSGBU2009.pdf

Thorshaug-Wang, C. (2010). *Hvorfor velger jenter og gutter, som har søkt befalsskoleutdanning, bort Forsvaret?* Vernepliktsverket, delrapport prosjekt Forskning på årskull. Hentet fra https://www.ffi.no/no/Forskningen/strategiske-analyser-fellessystemer/Forskning_paa_aarskull/Documents/2010_VPV_Velger-bort-Forsvaret.pdf

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Tresch, T. S. & Varoglu, D. (2007). Integration of Women into the Armed Forces: Is there a gap between the Attitudes of Civilian Elites and Military Elites? I Caforio, G. (Red) *Cultural Differences between the Military and Parent Society in Democratic Countries* (4. Utg., s. 201-224). Oxford UK, Elsevier.

Woodward, R & Winter, T. (2007). *Sexing the soldier: the politics of gender and the contemporary British Army*. New York, NY: Routledge.

Vedlegg A

Hvorfor er det så få kvinnelige toppledere i Hæren?

1) Hva er din alder?

- 18 - 30 år
- 31 - 40 år
- 41 - 50 år
- 51 - 60 år
- 61 - 70 år

2) Hvilket svaralternativ passer best for din stilling?

- Sivil
- Vervet/grenader
- Befal
- Offiser
- Annet

3) Hva er ditt kjønn?

- Mann
- Kvinne
- Ingen av delene

4) Hvilke av disse egenskapene forbinder du med kvinnelige ledere? (flere kryss er mulig)

- Konkurransorientert
- Omsorgsfull
- Emosjonell
- Motiverende
- Kontrollerende
- Innovativ
- Annet

5) Hvilke av disse egenskapene forbinder du med mannlige ledere? (flere kryss er mulig)

- Konkurransorientert
- Omsorgsfull
- Emosjonell
- Motiverende
- Kontrollerende
- Innovativ
- Annet

6) "Glasstaket" er et begrep i litteraturen som innebærer at det eksisterer synlige og usynlige barrierer som hindrer kvinner i å nå topplederstillinger. I hvilken grad mener du at dette eksisterer i Hæren?



7) I hvilken grad mener du at militær familiebakgrunn er en viktig faktor for å rekruttere personer til Hæren?



8) Hvilke av årsakene under tror du er hovedårsakene til at flest kvinner faller fra under Felles Opptak og Seleksjon (FOS)? (flere kryss er mulig)

- Fysiske tester
- Psykologiske tester
- Tilbud om studieplass/lærlingplass
- For dårlig forberedt
- Veit ikke hva de går til
- Vanskelig å binde seg til 2 - 4 år
- Annet

9) Tror du at det hadde vært flere kvinnelige toppledere hvis Hæren hadde vært organisert på en annen måte?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

10) I hvilken grad tror du de fysiske testene på FOS er til hinder for kvinnelige søkere?



11) I hvilken grad mener du at Hæren bør kvotere inn kvinnelige ledere?



12) Kjenner du til om det eksisterer programmer og tiltak for å rekruttere flere kvinner til topplederstillinger i Hæren?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

13) I hvilken grad mener du at organisasjonsstrukturen til Hæren gir menn og kvinner ulike muligheter til å bli toppledere?



14) Hvis du har deltatt på lederutviklingsprogrammer i Forsvaret, hvor tilfreds har du vært med dette programmet?



15) Hvis du har vært med på å selektere personell, i hvilke grad har du vært bevisst på om de du selekterer er like deg selv?



16) I hvilken grad mener du at kvinner selv ønsker å bli toppledere?



17) I hvilken grad mener du Hæren ikke ønsker kvinnelige toppledere?



18) I hvor stor grad mener du at et "mannsdominert" arbeidsmiljø hindrer at kvinner ønsker å bli toppledere?



19) Hvilke av følgende lederutviklingsprogrammer har du hørt om?

- KvinnTopp
- Q-grupper
- Nye KvinnTopp
- Lederutviklingsprogrammet LUPRO
- UFO
- Fifty Fifty
- Vet ikke

20) Hvordan opplever du kulturen i Hæren?

- Mannsdominerende
- Krigerkultur
- Fryktløs

- Hierarkisk
- Kollektivistisk
- Åpen for forandringer
- Fleksibel
- Annet
- Vet ikke

21) Hvor enig er du i følgende utsagn: "Hæren er åpen for forandringer"



22) Hvor enig er du i følgende utsagn: "Kvinner må jobbe ekstra hardt for å bli akseptert som en av 'oss' "



23) Hvor enig er du i følgende utsagn: "Hæren trenger flere kvinnelige toppledere?"



24) Har du forutinntatte holdninger ovenfor kvinnelige ledere i Hæren?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

25) I hvilken grad mener du at kjønn er viktig i Hæren?



26) I hvilken grad mener du at det er behov for kvinnelige toppledere i Hæren?



27) Hvor enig er du i følgende utsagn: "Kvinner velger familie og barn fremfor en topplederkarriere."



28) Hvor enig er du i følgende utsagn: "Kvinner har like muligheter som menn til å bli toppledere i Hæren."



29) Hvor enig er du i følgende utsagn: "Hæren ønsker ikke flere kvinnelige toppledere."



30) Hvor enig er du i følgende utsagn: "Kvinnelige ledere er ikke like godt egnet som mannlige ledere."



31) Hvor enig er du i følgende utsagn: "Hæren er laget av og for menn."



32) Hvor enig er du i følgende utsagn: "Kvinner egner seg best i saniteten."



33) I hvilken grad er du bekvem med å være i en avdeling ledet av en kvinne?



Vedlegg B

Intervjuguide kvinnelige militære toppledere i Hæren

Intervju nr:

Grad:

Alder:

Kjønn:

Generelt:

1. Hva tror du er årsaken til at det ikke er flere kvinnelige toppledere i Hæren?
2. Hva tror du kan gjøres for å forandre på dette?
3. Tror du det er vanskeligere for kvinner enn menn i Hæren å få topplerstillinger? Hvorfor? Hvorfor ikke?

Kjønn og ledelse

1. Tror du menn og kvinner leder forskjellig? Hva er i så fall forskjellene?
 - a. På hvilken måte?
2. Hvordan opplever du din måte å lede på sammenlignet med dine mannlige/kvinnelige kolleger?
 - a. Hvordan tror du dine mannlige/kvinnelige kolleger opplever det?
 - b. Forskjeller?
 - c. Likheter?
3. Hvilke utfordringer har du eventuelt som kvinnelig leder i Forsvaret? Opplever du at det er handlingsrom for feminin lederadferd i Forsvaret?
 - a. På hvilken måte?
 - b. Hva eller hvem er det som evt. begrenser handlingsrommet?
 - c. Hva kan Forsvaret gjøre for å evt. utvide handlingsrommet?

Kvinner og hierarkiske organisasjoner

1. Tror du måten Hæren er organisert på er til hinder for kvinnelige toppledere?

- a. På hvilken måte/ eller ikke?
2. Tror du at hierarkiske organisasjoner som Forsvaret og Hæren gjør at det ikke er flere kvinnelige toppledere? Hvorfor?
3. I hvilken grad tror du at kvinnelige ledere i /Hæren møter ”glasstaket” (usynlig hinder)?
4. Vet du om det eksisterer programmer og tiltak for å øke kvinneandelen blant ledere og toppledere?
 - a. Hvilke? Har du deltatt på noen av disse selv? Hvorfor tror du ikke dette er mer utbredt?
5. I hvilken grad tror du at kvinnene selv ønsker å bli toppledere i Hæren? (Hvis nei, hvorfor ikke?)

Rekruttering og kvinner

1. Tror du at det er måten Hæren og Forsvaret gjennomfører rekruttering og seleksjon som gjør at det ikke er flere kvinnelige toppledere?
2. Tror du det er andre måter å gjennomføre dette på som gjør at kvinneandelen blir større?
 - a. Kvotering?
 - b. Endrede krav?

Kultur og kvinner

1. Hvordan vil du beskrive kulturen i Hæren?
2. På hvilken måte kan kulturen i Hæren være en utfordring for kvinnelige toppledere?
3. Tror du at det som kvinne er vanskelig å tilpasse seg den mannsdominerte kulturen i Hæren?
 - a. På hvilken måte?
4. Tror du en endring av kulturen vil føre til flere kvinnelige toppledere?
5. Tror du at det er ønskelig med kvinnelige toppledere i Hæren?

Vedlegg C



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato 2017-11-01
Vår referanse 2017/033839-004/FORSVARET/ 919

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Torgeir Skårerverket Andersen
.
..

Kopi til
HÆREN/HST

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) mottok din søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål den 5. september 2017. Søknaden var ikke fullstendig, og du ble derfor bedt om å ettersende vurdering fra Personvernombudet for forskning – NSD, prosjektbeskrivelse og en redegjørelse for hvordan gjennomføring av en spørreundersøkelse kan skje anonymt ved utsending per e-post på FIS B før søknaden kunne vurderes.

Prosjektet er en masteroppgave, og problemstillingen oppgis å være: «Hvorfor er det så få kvinnelige toppledere i Hæren?» Datainnsamling skal foretas ved gjennomføring av spørreundersøkelse i to avdelinger, noen få dybdeintervjuer og dokumentstudier.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om innsamling av data til forskningsformål i Forsvaret er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata til forskning og søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 13. oktober 2016.

I henhold til punkt 2.1.2 og 2.1.3 i denne bestemmelsen er det en nemnd nedsatt av sjef FHS som behandler søknader om tilgang til registerdata og gjennomføring av datainnsamling til forskning i Forsvaret. I punkt 3.2.5.1 er det omtalt hvilke generelle hensyn som skal legges til grunn for vurderingen og i punkt 3.2.5.2 hvilke særlige hensyn som skal tas ved anvendelse av § 13 i forvaltningsloven om taushetsplikt.

Nemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å gjennomføre datainnsamling i Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. mars 2018.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innsamling av de data som er oppgitt i søknaden, og datamaterialet skal ikke benyttes til andre formål. Ved avslutning av prosjektet skal alle data hentet fra Forsvaret slettes.

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Besøksadresse Akershus festning, bygn 14 / 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	Vedlegg
--	--	--	--	----------------

2 av 2

Det skal sendes sluttmelding til FHS v/Seksjon for utdanning og FoU. Sluttmelding vedlagt masteroppgaven sendes til følgende e-postadresse: datautlevering@fhs.mil.no

Louise K Dedichen
kontreadmiral
sjef Forsvarets høyskole

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.