

**Høgskolen
i Innlandet**

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Hege M. Duurhuus

Aina Veøy

Aashild S. Vannebo

Masteroppgave

**HVA GJØR AT KVINNER LYKKES SOM LEDERE
I FORSVARETS OPERATIVE AVDELINGER?**

Master i offentlig ledelse og styring (MPA)

2022

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Sammendrag

Bakgrunnen for oppgaven er et ønske om å avdekke om det finnes fellestrekk hos kvinner som lykkes i operative lederstillinger i Forsvaret. Tidlig i arbeidet fremstår det som tydelig for prosjektgruppa at temaet er underforsket på, og vi håper derfor dette kan være en motbør til det fokuset vi opplever knyttet til hvorfor Forsvaret ikke lykkes i å fremme sine kvinnelige ledere. Besvarelsen tar mål av seg å være en stemme inn i samfunnsdebatten omkring temaet.

Denne masteroppgaven er en kvalitativ casestudie med en overordnet problemstilling som svares ut ved hjelp av fire underliggende forskningsspørsmål.

Det empiriske grunnlaget er i all hovedsak bestående av semistrukturerte intervjuer av 12 kvinnelige ledere i Hærens operative avdelinger med vesentlig operativ erfaring. Det teoretiske rammeverket består av teori innen ulike relevante fagfelt, herunder organisasjonsteori, ledelsesteori og kjønnteori.

Den overordnede problemstillingen tar for seg og avdekker: Hvorfor lykkes kvinner som ledere i operative avdelinger i Forsvaret? Funnene er ikke entydige, men tyder på at kvinnene har sterke personlige egenskaper som setter de i stand til å stå i fysisk og noen ganger psykisk krevende situasjoner over tid.

Alt i alt tyder funnene på at individet spiller en sentral rolle i spørsmålet om hvorfor kvinner lykkes som leder i Forsvarets operative avdeling. Samtidig er det mye som tyder på at Forsvaret har lagt ned betydelig med ressurser i forsøket på å endre egen kultur samt tiltrekke seg kvinnelige søkere, dog er det funn som tyder på at det ennå gjenstår mye arbeid før Forsvaret kan hevde å være i mål.

Abstract

The aim of this thesis is to discover whether there are any similarities between women who succeed in operative leadership positions in the Norwegian Armed Forces. We concluded early that there has not been done much prior research covering this field of interest. Our hope is that this thesis can change focus away from the more negative "why the Norwegian Armed Forces does not succeed in promoting female leaders" to factors generating success. Furthermore, we want this thesis to provide a basis for a larger debate on the subject.

The thesis is designed as a qualitative case study with an overriding issue we seek to answer using four underlying research questions.

Empiric data was provided by twelve semi-structured interviews with female leaders in the Armed Forces' operative divisions all possessing significant operative experience. The theoretical basis covers relevant disciplines such as organizational theory, management theory and gender theory.

The main research issue is: "Why do women succeed as leaders in operative divisions in the Armed Forces?" Our findings are not unequivocal, however they indicate that women who succeed have strong personal qualities which enable them to endure physically and mentally demanding situations over extended periods of time.

The results indicate that the individual plays a key role in the issue of why women succeed as leaders in the Armed Forces operative divisions. Simultaneously, there are several indications that the Armed Forces have put much effort into both culture change and attracting female applicants. Findings also indicate that a lot of work remains until the Armed Forces can be said to have fulfilled their objectives in this area.

Forord

Tre års studier ved Høyskolen Innlandet, Rena avsluttes med denne masteroppgaven. Til tross for mye skriving, og lange dager er oppgaven i seg selv kun en liten del av hva vi sitter igjen med. Det å skrive en masteroppgave under en pandemi har bydd på utfordringer, men det har også tilført nye dimensjoner i læringsprosessen.

Det er mange som har gitt bidrag til at denne oppgaven har kunne blitt ferdigstilt. Takk til vår veileder Tom Karp som alltid har vært klar for å gi kyndig veiledning, og ærlige tilbakemeldinger.

En spesiell takk til våre informanter, deres bidrag har vært av vesentlig betydning for at denne oppgaven kan leses i dag og takk til deres arbeidsgiver Forsvaret som har godkjent at de har kunne la seg intervjuet.

Til sist, tusen takk til våre partnere og barn som har utvist betydelig tålmodighet gjennom prosessen, det er vi evig takknemlig for!

Innlandet 15.05.2022

Innhold

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	4
Figuroversikt	7
Forkortelser	7
1.Undersøkelsens formål og problemstilling:	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Problemstilling	8
1.3 Avgrensninger	10
1.4 Begrepsavklaringer, definisjoner og forkortelser	10
1.5 Oppgavens oppbygning.....	12
2 Bakgrunn og begrunnelse for problemstilling.....	12
2.1 Kvinner som stridende i et historisk perspektiv	13
2.2 Kjønnsperspektiver.....	15
2.3 Politikk	18
3 Teori tilknyttet de ulike forskningsspørsmålene	23
3.1 Forskningsspørsmål 1	24
3.2 Forskningsspørsmål 2.....	30
3.3 Forskningsspørsmål 3.....	37
3.4 Forskningsspørsmål 4.....	48
4 Metode.....	55
4.1 Casestudie.....	56
4.2 Kvalitativ metode	58
4.3 Dokumentanalyse	61
4.4 Reliabilitet og Validitet	62

4.4.1 Kvalitative undersøkelsesmetoder.....	62
4.5 Analyse av kvalitative data	64
4.6 Personvern	65
4.7 Operasjonalisering.....	65
4.7.1 Operasjonalisering av forskningsspørsmål.....	66
4.1 Metodens svakheter	68
5.0 Empiri og tolkning	70
5.1 Forskningsspørsmål 1.....	70
5.2 Forskningsspørsmål 2.....	74
5.3 Forskningsspørsmål 3.....	78
5.4 Forskningsspørsmål 4.....	87
6.0 Analyse.....	92
6.1 Påstander for analyse.....	92
6.2 Delkonklusjon på forskningsspørsmålene.....	109
6.3 Konklusjon	110
7 Avslutning	111
7.1 Studiens svakheter og begrensinger	111
7.2 Anbefaling til videre forskning	111
Litteraturliste	112
Vedlegg	118

Figuroversikt

Figur 1. s. 7	Forkortelser i besvarelsen
Figur 2. s. 14	Historisk perspektiv på kvinner i Forsvaret
Figur 3. s. 14	Antall kvinner og menn som har fullført førstegangstjenesten i perioden 2002.2013 med tilhørende kvinneandel (Køber, 2015, s. 20)
Figur 4. s. 18	Antall internasjonale operasjoner med norske
Figur 5. s. 34	Forskningsfaglig rapport 1.2017 s. 8 – FFI.no
Figur 6. s. 40	Funksjonelle og prinsipielle forskjellene mellom OF og OR
Figur 7. s. 42	The Economist's glass-ceiling index 2022
Figur 8. s. 43	Northouse, P (2013), s 353
Figur 9. s. 43	Forskningsfaglig rapport 1.2017 s. 9 – FFI.no
Figur 10. s. 47	Forskningsfaglig rapport 1.2017 s. 12-13 – FFI.no
Figur 11. s. 48	Feminine og maskuline trekk hos ledere
Figur 12. s. 58	Oversikt over informanter
Figur 13. s. 61	Prosess intervju
Figur 14. s. 67	Skjematisk fremstilling av problemstilling

Forkortelser

Forsvarets forskningsinstitutt	FFI
Krigsskolen	KS
Ordning for Militært tilsatte	OMT
Utdanningsreform	URE
Befalsskole	BS
Offiser	OF
Spesialist	OR
Forsvarets spesialkommando	FSK
Oppdragsbasert ledelse	OBL

Figur 1. Forkortelser i besvarelsen

1.Undersøkelsens formål og problemstilling:

1.1 Bakgrunn

Med interesse for ledelse som fagfelt er det naturlig å interessere seg for forutsetninger som ligger til grunn for ledelse, samt den praksisen som ligger i selve ledelsesgjerningen.

Vi har observert gjennom egne erfaringer, litteratur og oppslag i media at det til stadighet fokuseres på at Forsvaret ikke klarer å beholde kvinner i operative miljø og ikke minst holde på de som velger å bli ledere. Prosjektgruppa mener at dersom Forsvaret skal kunne representere et tverrsnitt av befolkningen og ikke minst ha legitimitet gjennom dette, er det av største betydning at man ser kjønnsbalanse på samtlige nivå i organisasjonen, og at denne også er gjeldene i de ulike våpengrenene og avdelingene.

Formålet med denne besvarelsen er å undersøke om det er mulig å identifisere noen fellestrekk hos de kvinnelige lederne som får til å lede på operativt nivå i Forsvaret, fremfor å kun ha fokus på hvorfor man «ikke lykkes».

Dersom det er mulig å gjøre noen slike funn er målet at vinklingen kan bidra til et ordskifte i debatten og retorikken. Dersom dette er mulig er det videre målet at Forsvaret og samfunnet for øvrig kan stimulere til at organisasjonens ledelse speiler befolkningen for øvrig.

1.2 Problemstilling

Prosjektgruppa valgte en overordnet problemstilling, og ut fra denne ble det formulert fire ulike forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene favner ulike dimensjoner av problemstillingen.

Overordnet problemstillingen følger:

HVA GJØR AT KVINNER LYKKES SOM LEDERE I FORSVARETS OPERATIVE AVDELINGER?

Forskningsspørsmål 1: Er kulturen i Forsvaret endret i takt med samfunnsutviklingen, hvilket har ført til at kvinner i dag har bedre forutsetninger for å lede?

Samfunnet er i stadig endring, og vi observerer at kulturen hos yngre mennesker ofte skiller seg noe fra eldre generasjoner. Dagens unge vokser opp under andre forutsetninger, og dette formaliseres allerede i barnehage og grunnskole gjennom fagplaner. Vi antar derfor i arbeidet at det vil kunne beskrives et generasjonsskille knyttet til toleranse for mangfold.

Forskningsspørsmål 2: Møter en minoritet ulike kvalifikasjonskrav enn majoriteten i en organisasjon?

Forskningsspørsmålet har bakgrunn i egne observasjoner og erfaringer. Det antas at dersom en kvinne skal klare å hevde seg i et miljø hvor de tilhører en minoritet og hvor det er ulike politiske virkemidler implementert, vil hun måtte bevise seg i større grad enn sine mannlige kolleger. Antakelsen blir videre at disse kvinnene har en særskilt indre motivasjon for å nå «toppen» fordi veien dit har vært tøffere enn for mennene. Det er naturligvis mulig at det viser seg at virkemidler som er iverksatt fungerer på en slik måte at antagelsen ikke er korrekt.

Forskningsspørsmål 3: Kan politiske eller organisatoriske tiltak ha ført til at flere kvinner når opp og fram i operative avdelinger?

Kvinner har siden 1985 hatt samme adgang som menn til å utdanne seg og tjenestegjøre i Forsvaret. Siden dette er det implementert en rekke tiltak for å øke kvinneandelen i etaten. Foruten innføring av allmenn verneplikt i 2015 har det vært implementert to store reformer som har hatt stor påvirkning på hvordan karriereløpet til ansatte i etaten nå vil kunne arte seg. Antagelsen er at det bør være en viss sporbarhet i kvinners muligheter til å gjøre karriere i operative avdelinger som en følge av politiske eller organisatoriske tiltak.

Forskningsspørsmål 4: Eksisterer det sosiale koder i Forsvaret som kvinner må knekke tidlig i sin karriere, dersom de vil lykkes?

Dersom minoriteten skal lykkes i en organisasjon er det ikke utenkelig at de indre prosessene i mennesket selv er en drivende faktor. Det antas at det er ulikt miljø i en organisasjon bestående av en overvekt av det ene kjønn framfor det andre. For denne oppgaven antas det at det er et mannsdominert miljø i Forsvaret hvilket bidrar til at kvinner gjennom kjønn skiller seg ut.

1.3 Avgrensninger

Historisk har kvinner bekledd støttefunksjoner, men vi har observert en endring i dette gjennom de siste 10-15 årene. Prosjektgruppa ønsket å undersøke om det finnes fellestrekk ved de kvinnene som i dag bekler operative lederstillinger.

I besvarelsen søker prosjektgruppa å finne noen fellestrekk for *hva som kan ligge til grunn for at kvinner lykkes som ledere i Forsvarets operative avdelinger*. Med tanke på tid, ressurser, oppgavens omfang samt etatens organisering og struktur, har vi sett oss nødt til å legge inn noen avgrensninger.

Med Forsvaret i besvarelsen mener vi en del av en av de fire våpengrenene. Forsvaret i Norge er en stor organisasjon med drøye 16.000 ansatte - militært og sivile, hvorpå litt i overkant av 3000 kvinner (18,75%), som igjen fordeler seg på drøye 1600 (10%) kvinnelige militært tilsatte (Forsvarets årsrapport 2020). Forsvaret er delt inn i 4 ulike forsvarsgrener, Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Heimevernet. Hver av disse har sin unike kultur, historie og organisering. Vi har valgt Hæren som gren for undersøkelsene. Dette er den største forsvarsgrenen (sett bort fra HV sin styrkestruktur), men har den laveste prosentvise andelen av kvinner. Hæren er historisk en enhet med maskulin kultur og mannstung organisering.

Vi mener at de ulike forskningsspørsmålene i seg selv vil være av interesse for flere deler av etaten, samfunnet for øvrig, og at funnene dermed vil kunne ha en overføringsverdi.

Besvarelsen tar ikke for seg andre former for mangfold enn biologisk kjønn, dog det presiseres at dette ikke gjenspeiler holdninger, meninger eller prioriteringer fra studentenes side.

1.4 Begrepsavklaringer, definisjoner og forkortelser

Det vil gjennom besvarelsen benyttes begreper og der vil legges definisjoner til grunn som det er nødvendig å avklare innledningsvis. Det ble også klart i arbeidet med oppgaven at Forsvaret har et utbredt språk med forkortelser og akronymer som vist i figur 1.1.

Ledelse: Det finnes en rekke definisjoner på ledelse, og i teorikapittelet vil der fremkomme at det å lede består av prosesser, mennesker, relasjoner, bruk av midler og en rekke andre faktorer. I besvarelsen av denne oppgaven legger vi imidlertid til grunn at ledelse, selv om denne utføres gjennom formell stilling og således posisjonsmakt, er et personlig anliggende.

«ledelse er rasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsettinger. Ledelse er også å stå til ansvar for det som gjøres i disse prosessene. Ledelse er således et verktøy på godt og vondt uten noen form for hensikt utover det å oppnå målsetninger det er opp til brukeren å definere» (Karp, 2019, s. 32)

Karp synliggjør det avgjørende ved å lede er gjennom at et ansvar, et ansvar ledere både har, men også må være beredt til å ta «*Formelt ansvar gjennom stilling/posisjon, samt et personlig ansvar for egne handlinger*» (Karp, 2019, s. 28). Ansvar i lederrollen tolkes dermed som en aktiv handling.

Operativ avdeling – hva og hvem er det i besvarelsen? En operativ avdeling er en avdeling som bærer våpen og som kan løse operative oppdrag i inn- og utland. Med operativt personell legger vi til grunn Laberg et al (2018) sitt syn hvor identiteten til denne typer personell utvikles gjennom tre steg, samt erfaring. De legger til grunn at forventningene og kunnskap før tiltredelse må avløses av et opptak til utdanning som naturligvis må ende opp i gjennomført utdanning (Laberg et al referert i Eid & Johnsen, 2018, s. 196).

Hva menes med «å lykkes» i besvarelsen? Det å lykkes vil for enkeltindividet kunne oppleves ulikt fra hva andre opplever, eller hva samfunnet legger til grunn. Prosjektgruppa er inneforstått med at Forsvaret har ulike karriereløp og fronter muligheter både for horisontal og vertikal karriere. Når det i denne besvarelsen brukes begrepet «å lykkes» legges det vekt på at man har innehatt enn vertikal karriere og man i det daglige møter ressurskrevende lederoppgaver og innehar personalansvar.

Sosiale koder: Enkeltindividet tilhører ulike grupper. Disse gruppene vil variere i tråd med de ulike rollene man innehar. Eid og Johansen (2028) skriver «*Gruppers syn på hverandre forårsaker adferd som bygger på behovet for å styrke egen identitet*» (Eid & Johnsen, 2018, s. 208). Videre beskriver de hvordan forskning over tid har funnet fram til at situasjoner påvirker individet mye mer enn hva man tidligere har vært klar over. Ikke bare individuelle egenskaper, men også vår tilpasning av hva vi tror passer i situasjonen vil ofte være avgjørende for hvordan vi opptrer (Eid & Johnsen 2018, s.199). Kaufmann og Kaufmann beskriver hvordan mennesker gjennom sosial sammenligning kategoriserer seg selv og andre i *oss og dem* termologi (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 329). I besvarelsen brukes sosiale koder om positiv samhandling og relasjonsbygging i organisasjonen.

Politiske virkemidler har en fremtredende betydning i besvarelsen, dette vil derfor behandles mer inngående i kapittel 2.3. Der har vi beskrevet en rekke virkemidler som overordnet deles inn i, juridiske, økonomiske, organisatoriske og pedagogiske virkemidler.

1.5 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven vil ta for seg ledelse, kultur, organisasjonens struktur og oppbygning samt politiske virkemidler.

Vi er nysgjerrig på «hva gjør at kvinner lykkes som ledere i Forsvarets operative avdelinger»? I dette ligger det en observasjon knyttet til at kvinner er en minoritet i organisasjonen, og at kjønn ikke nødvendigvis er likt representert gjennom de ulike nivåene i organisasjonen.

Det teoretiske grunnlaget er sortert i underkapitler knyttet til de fire ulike forskningsspørsmålene.

Empirien er innhentet gjennom dybdeintervju av kvinner som gjennom erfaring og stilling har relevans for besvarelsen av problemstillingen. Det er også benyttet offentlig tilgjengelig statistikk og FFI sine analyser.

Forskningsspørsmålene bygger opp under problemstillingen gjennom besvarelsen og det er dette som er oppgavens røde tråd og det vi ønsker å sentrere oss rundt i analysen.

Avslutningsvis vil vi analysere teori opp mot det empiriske grunnlaget i tråd med de ulike forskningsspørsmålene. Vi har mål om å kunne konkludere med noen faktorer som kan bli et bidrag inn i samfunnsdebatten, samt være av verdi i organisasjoner som lurer på hvordan de kan jobbe for å stimulere til et større mangfold.

2 Bakgrunn og begrunnelse for problemstilling

Problemstillingen er som beskrevet tidligere valgt på bakgrunn av et ønske om å tilføre samfunnsdebatten noen nyanser knyttet til fellestrekkene hos individer som opplever suksess. Dette fremfor kun å vurdere hva som ikke fungerer og forsøke å gjøre tiltak ovenfor dette. Prosjektgruppa tror at dersom man kan gjøre noen funn tilknyttet det første vil man potensielt kunne stimulere organisasjonen til å gjøre mer av det man da vet fungerer.

2.1 Kvinner som stridende i et historisk perspektiv

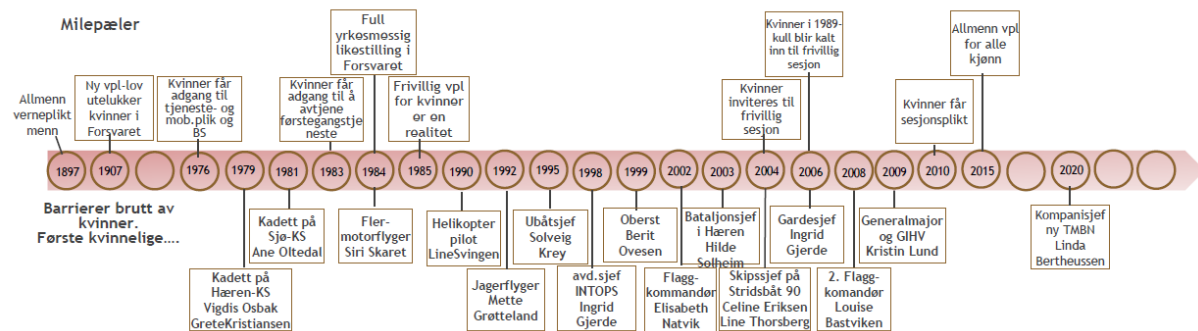
Det er en lang tradisjon for kvinner i Forsvaret. Under andre verdenskrig ble det innført tvungen verneplikt for norske kvinnelige statsborgere bosatt i utlandet. Disse tjenestegjorde i alle forsvarsgrener, både som offiserer og menige soldater. Dette som en løsning på personellmangelen som følger av krigens brutalskap. Ved å sette inn kvinner i støttefunksjoner kunne man fristille menn slik at de heller kunne settes inn i stridende stillinger. Da freden kom fikk ikke disse kvinnene aktivt delta i de militære paradene, da den slags aktivitet ikke var ansett som sømmelig for kvinner. Innsatsen kvinnene ga under andre verdenskrig har vært, og er et delvis glemt kapittel i norsk krigshistorie. Rett etter krigen opphørte verneplikten og retten for kvinner til deltagelse i Forsvaret på lik linje med menn.

I 1947 kom et politisk vedtak som stadfestet at kvinner bare kunne bekle sivile stillinger i Forsvaret. Behovet for personell var svært stort i etterkrigsårene, noe som medførte at det i 1959 ble besluttet at kvinner på frivillig grunnlag kunne bekle stillinger i mobiliseringsforsvaret. I 1976 ble det initiert et prøveprosjekt som ga kvinner adgang til å tjenestegjøre i ikke-stridende avdelinger, dette ble implementert i 1977, med påfølgende tilgang til befalsutdanning.

Det var sterke krefter i sving for en yrkesmessig likestilling i hele Forsvaret, men man innså at dersom denne løsningen ikke kom etappevis ville det norske Storting nedstemme forslagene. I 1983 fikk kvinner adgang til å avtjene førstegangstjeneste på lik linje med menn, og i 1985 kom den formelle yrkesmessige likestillingen mellom kjønnene – også i stridende stillinger. Høsten 2006 ble de første innkallingene til frivillig sesjon for kvinner sendt ut til 1989-årskullet, og i 2010 fikk kvinner sesjonsplikt. Stortinget vedtok i 2013 å innføre allmenn verneplikt, og loven trådte i kraft i 2015 – som det første NATO-land (rapport 31/2007).

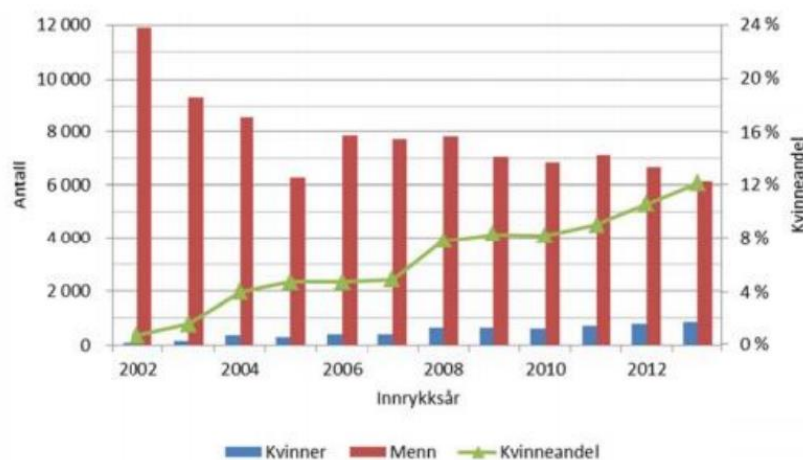
Figuren under illustrerer kvinners vei inn i Forsvaret. Den viser også til kvinner som har brutt barrierer i Forsvaret. Forsvarets legitimitet har direkte sammenheng med at det gjenspeiler befolkningen i samfunnet, derfor er disse milepælene interessante i en samfunnsmessig kontekst.

Eksempler på kvinner som har brutt barrierer i Forsvaret.



Figur 2. Historisk perspektiv på kvinner i Forsvaret

Antallet soldater som gjennomførte førstegangstjenesten har vært betydelig redusert gjennom årene, men stabiliserte seg midt på 2000-tallet med rundt 7- 8000 vernepliktige. Kvinneandelen har i perioden 2002 - 2012 økt fra cirka 1% til 12% (Køber, 2015, s 20), og videre til 34,5% i 2021 (Forsvaret, 2022).



Figur 3. Antall kvinner og menn som har fullført førstegangstjeneste i perioden 2002-2013 med tilhørende kvinneandel (Køber, 2015, s. 20).

I 2021 var Forsvaret oppe i 20% kvinner fordelt på 17185 årsverk og 34,5% kvinner av 9888 vernepliktige. Dette må sies å være en framgang av kvinnelige soldater og tilsatte. Det framkommer dog ikke fordelingen av militært og sivilt kvinnelige tilsatte (Forsvaret, 2022). Prosjektgruppa bemerker at det i denne debatten også er viktig å se på antallet kvinner i organisasjonen. Som vi ser har prosentandelen fått noe hjelp til å stige gjennom at Forsvaret er bygget ned totalt.

Ut fra statistikk kan vi se at antall vernepliktig er redusert betraktelig på bare noen tiår. 2021 var det cirka 9800 som gjennomførte verneplikten, tilsvarende tall for 2000 var cirka 15000. Det man så kan spørre seg er hvorfor man legger så stor vekt på å få kvinner inn i Forsvaret, når Forsvaret i sin helhet er på det laveste.

Det bemerkes fra prosjektgruppa at det har vært mangelfull offentlig informasjon tilgjengelig for 2021. Det er initiert samarbeid med Forsvarets personell og verneplikts senter (FPVS), men grunnet pandemi og organisatoriske utfordringer har ikke dette ført fram.

2.2 Kjønnsperspektiver

Vi ønsker i denne delen å beskrive de primære forskjellene mellom menn og kvinner, og hvilke prosesser som kan være med på å skape disse. Det er en rekke teoretiske forklaringsvarianter tilgjengelig i litteraturen for å forstå utviklingen og betydningen av kjønnsforskjeller. De konsentrerer seg i hovedsak om ulike aspekter ved kjønn, noe som gjør forklaringene komplimenterende - og ikke konkurrerende. Dette betyr at det kan øke den totale forståelsen av kjønn ved å orientere seg mot mange ulike perspektiver og teoretiske bidrag. Wood (1994) beskriver tre hovedtyper av perspektiver; det biologiske, det mellommenneskelige og det kulturelle (Wood 1994, referert i Drake & Solberg, 1995, s. 45).

I forståelsen av kjønn kommer man ikke utenom å konkretisere en forståelse av hva som legges i maskulinitet og feminitet. Maskulinitet har i historisk og kulturell kontekst blant annet vært forbundet med å være upersonlig, objektiv, eksplisitt, utadvendt, handlingsorientert, analytisk, kvantitativ, lineær, rasjonalistisk og materialistisk. Feminitet på sin side er blant annet forbundet med omsorg, relasjonsorientering, emosjonalitet, samarbeid, mottakelighet, helheter og kontekster, intuisjon og kreativitet (rapport 31/2007, s. 41).

Det **biologiske perspektivet** fokuserer i hovedsak på de biologiske forskjellene mellom menn og kvinner. Her snakker vi blant annet om forskjeller i kromosomer og hormoner, men også om ulikheter i hjernestrukturen. Forskning har grunn til å tro at kvinner og menn benytter de to hjernehalvdelen i ulik grad, noe som kan forklare varierende styrker på ulike evneområder. Enkelte vil imidlertid hevde at hjernens kapasitet generelt er underutnyttet, så de små forskjellene vil ikke være av betydning - heller trening og interesse. Videre vises det til at forskning kan antyde at kvinner har større kapasitet innen språklige evner, kreativitet og

gjenkjennelse av ansikt og ansiktsuttrykk. Menn derimot har en fordel innen oppgaver som krever romforståelse, evne til å orientere seg, løsning av logiske og matematiske oppgaver og gjenkjennelse av former. En annen veldig sentral biologisk forskjell på kjønnene, er at kvinner blir gravide og føder barn. Dette er en fysisk belastning på kroppen, og kan påvirke kvinnens yteevne i varierende grad - både pre, peri og post svangerskap. En graviditet og fødsel medfører under alle omstendigheter at kvinner blir helt fraværende arbeidet i kortere eller lengre perioder. Drake og Solberg (1995) viser til Brekken (1993) som beskriver veterinær Bergljot Børresen sin forskning på pattedyrs adferd og organisering av tilværelsen. Hun viser til helt tydelig sammenheng mellom kjønnsspesifikke adferdsmønstre hos små gutter og jenter både i dyreverden og menneskeverden. Hun mener kjønnene er skapt sånn og vi må være villige til å se at det er en forskjell (Brekken 1993, referert i Drake & Solberg, 1995, s. 48).

Det **mellommenneskelige perspektivet** fokuserer på hvordan vi blir preget av kjønn vårt gjennom våre relasjoner - som et sosialt konstruert perspektiv. Den grunnleggende teorien er at gutter og jenter utvikler seg ulikt som individer, med bakgrunn i sitt forhold til omgivelsene. Kjønnssosialisering er et uttrykk for tilpasning til samfunnets krav, samtidig som det innebærer identitetsdannelse for de individer som blir sosialisert. Generelt sett innebærer et slikt kjønnsperspektiv at man ikke kan se på kjønn som noe man kan ta av og på, men en mye mer fundamental side av personligheten. Drake og Solberg (1995) legger til grunn psykolog Hanne Haavinds beskrivelse "*Kjønn er ikke noe man har. Kjønn er en del av den man er*" (Drake & Solberg, 1995, s. 49) i sin forståelse av det mellommenneskelige perspektiv.

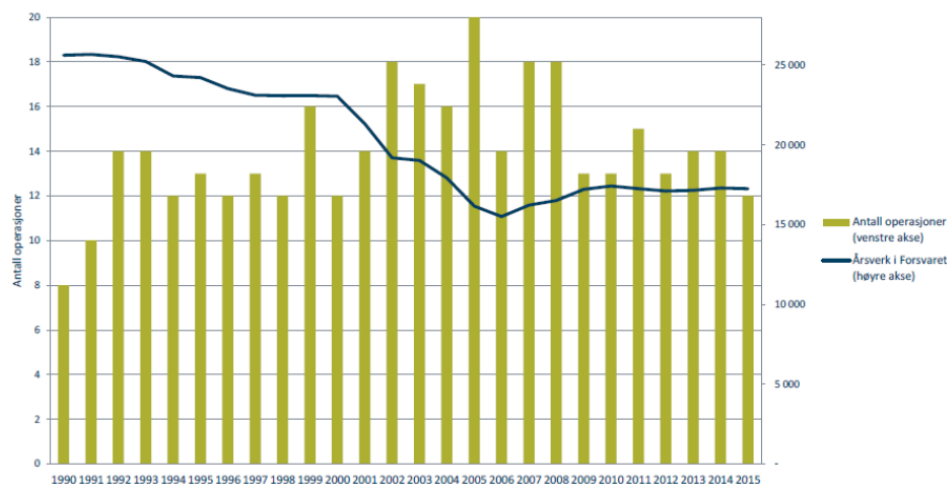
Det **kulturelle perspektivet** derimot konsentrerer seg om hvilke forventninger og normer kjønnene stilles i samfunnet. Dette er kanskje det mest utbredte perspektivet å se kjønn fra. Drake og Solberg (1995) beskriver Berit Ås (1982) sin forklaring at fordi menn og kvinner møter forskjellige krav og forventninger gjennom livsløpet, og utvikler forskjellige sosiale sammenhenger og verdier, kan man si at disse tilhører ulike kulturer. For eksempel kan jenter som oppholder seg i rene guttegrupper utvikle ulike erfaringer og forståelsesrammer - det som virker helt selvfølgelig og fornuftig hos guttene, kan forstås helt feil i en jentegruppe, og omvendt. Det er jo ingen tvil i at også voksne kvinner og menn er preget av sine tidvise svært ulike oppvekst- og levevilkår. Når vi vet at det bare tilbake noen tiår var noe helt annet enn å vokse opp i dagens samfunn, kan man bare forestille seg hvordan det var tilbake til da dagens

mellom- og toppledere vokste opp på (1960-1970-1980). Drake og Solberg (1995) sier det er den erfaringen de tilegnet seg den gang, som vil representere de mest grunnleggende elementene i personlighetsutviklingen. I hvilken grad kvinner og menn preges av kjønnsidentitet kan avhenge av forhold som familiebakgrunn, klasse, rase, nasjonal tilhørighet og utdanning (Berit Ås 1982, referert i Drake & Solberg, 1995, s 57).

Betydningen av kjønn i organisasjonen

Regjeringen, i regjeringsrapport 31/2007, peker på at kjønn som analytisk kategori er et viktig arbeidsverktøy for å kunne analysere og forstå betydningen kjønn har i en organisasjon som Forsvaret – både på individuelt, strukturelt og symbolsk nivå. Både det som omtales som det biologiske og det sosialiserte eller sosiale kjønn spiller en rolle for Forsvaret. Det sosiale kjønn forstås ofte som de normer, verdier og holdninger vi lærer fra barndommen – og hvordan vi formes og sosialiseres til kvinner og menn. Det handler om hva slags verdier og egenskaper man tillegges og forventes at en kvinne og en mann skal ha – altså feminine og maskuline verdier. Det vil imidlertid være store variasjoner i hva en kvinne eller en mann kan og vil være. Man må derfor trække varsom med å hevde at femininitet og maskulinitet står i gitte relasjoner til det biologiske kjønn. Det hevdes dog at kvinner generelt anses å være mer preget av femininitet enn maskulinitet – og vice versa, selv om det finnes store variasjoner og forestillinger med både historisk og kulturell kontekst (rapport 31/2007). Kultur skapes gjennom individene i organisasjonen, og gjennom å ha vært et mannstungt miljø har den hegemoniske maskuliniteten fått råde og «den norske fjellbonden» har vært selve bildet på infanteristen (B. Steder, 2013, s 69).

I Stortingsmelding nr. 36 (2006-2007) sees det på kvinners betydning for Forsvaret som organisasjon, og det slås fast at det er nødvendig for organisasjonen at begge kjønn er representert for å løse sine oppdrag både i inn og utland. Der konkluderer de med at det ofte ligger forventninger til grunn knyttet til kvinne/mann, hvilket medfører at kjønn i seg selv blir en kompetanse. Det fremheves at den moderne soldatrollen ikke bare krever operative ferdigheter, men også sosiale ferdigheter så vel som relasjonelle ferdigheter. Dette antas å kunne bidra til å skape tillit i operasjonsområdet hos lokalbefolkningen (Meld. St. nr. 36 (2006-2007), s. 9)



- Figur 4. Antall internasjonale operasjoner med norske bidrag (søyle) og antall årsverk i Forsvaret (linje) i perioden 1990–2015 (Gustavsen, Lien & Tollefsen, 2017, s. 9). Gustavsen, E., Lien, G. & Tollefsen, A. F. (2017). Norsk deltakelse i internasjonale operasjoner 1990-2015.

I tabellen over ser vi at det totale antallet med soldater har gått kraftig ned i perioden 1990-2015, mens det i samme periode har antallet utenlands operasjoner gått vesentlig opp. Ser man dette i sammenheng med at kjønn er regnet som en kompetanse i seg selv ved mange utenlandsoperasjoner, sier det seg selv at det har vært et økende behov for kvinner som er i stand til å bekle operative stillinger på ulike nivå. Stortingsmelding nr. 36 (2006-2007), samt regjeringsrapport 31/2007 kommer rett etter en periode hvor Norge hadde en stor økning i sine bidrag til utenlands operasjoner.

Forsvarets Spesialkommando (FSK) er en eliteavdeling i det norske Forsvaret. I 2014 ble Jegertroppen etablert som et prøveprosjekt med en egen tropp for spesielt selekterte kvinner i førstegangstjeneste. Bakgrunnen for dette var naturligvis det operative behovet som beskrevet over, men der lå også en politisk motivasjon til grunn – FSK var kritisk til at nye metoder ikke var forsøkt når det hadde vist seg at den tradisjonelle integreringen av kvinner «som en av gutta» ikke førte til flere kvinner i operativ struktur. Ved å skape en arena hvor kvinner slapp å konkurrere med menn, kunne Jegertroppen gi kvinnene tilgang til den kompetansen som var nødvendig for å støtte FSKs operasjoner (Rones & B. Steder, 2017).

2.3 Politikk

Offentlige myndigheter kan bruke en rekke virkemidler for å iverksette politikk. Det er vanlig å klassifisere dem i fire overordnede kategorier; juridiske, økonomiske, organisatoriske og pedagogiske virkemidler (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, U.Å.). Av og til kan

slike virkemidler være vanskelig å konkretisere, og det er ikke sikkert man er like bevist på at prosesser vi omgir oss med er deler av slike. Forsvaret har valgt å differensiere krav basert på kjønn og alder ved fysiske tester. Dette er et eksempel på organisatoriske virkemidler, men det vil også være et pedagogisk virkemiddel når det kommuniseres internt i organisasjonen eller i samfunnet for øvrig. Under følger en redegjørelse over noen av de ulike virkemidlene som har betydning i besvarelsen.

De politiske virkemidlene som behandles under kan settes i direkte sammenheng med kvinners mulighet til å gjøre karriere. Begrepet karriere beskriver to ulike dimensjoner, den ene hva en jobber med, altså yrket man har valgt. Den andre dimensjonen retter seg mer mot hvordan forløpet av arbeidslivet for den enkelte er. I besvarelsen menes forløpet av ulike stillinger når det snakkes om karriere. B. Steder (2013) viser til at det handler om at det er en rekkefølge av ulikt arbeid, stillinger eller funksjoner en ansatt har gjennom sitt yrkesaktive liv. Selv om mange tenker at rekkefølgen må være vertikal for å kalle det en karriere, viser B. Steder at denne også kan være horisontal – det kan også forekomme en veksling (B. Steder 2013, s. 193). I arbeidet med besvarelsen er gruppen naturligvis nysgjerrig på om kvinner lettere hopper over på en horisontal karriere og dermed velger vekk operativ linjeledelse.

I Stortingsmelding nr. 36 fra 2006-2007, som omhandler økt rekruttering av kvinner til Forsvaret, sier regjeringen følgende:

«Regjeringen vil ha et moderne og fleksibelt Forsvar som kan håndtere et bredt spekter av oppgaver. Større mangfold i organisasjonen, herunder en bedre balanse mellom kjønnene, vil gjøre Forsvaret enda bedre i stand til å møte de sikkerhetsutfordringene vi står overfor, nasjonalt og internasjonalt. Det er også et tegn på et likestilt samfunn at både kvinner og menn er representert på alle nivåer og alle områder av arbeidslivet. Dette innebærer at kvinner skal ha muligheten til å delta i alle samfunnets maktarenaer. Forsvaret skal i denne sammenheng ikke være noe unntak»

(Meld. St. nr. 36 (2006-2007), s. 5).

På daværende tidspunkt hadde Forsvaret en kvinneandel på syv prosent blant befal og vervede, og en andel på cirka. 5% blant de som avtjener førstegangstjenesten. Utfordringen videre med å øke kvinneandelen er tredelt, det må rekrutteres flere kvinner, kvinnene må bli

værende i organisasjonen og det må bli flere kvinner i ledende stillinger i Forsvaret. Dette viser at politiske vedtak har vært en viktig drivkraft for å fremme kvinners inntog i Forsvaret.

Videre blir det i regjeringsrapport 31/2007, fremhevet tre hovedmomenter de mener er essensielle for hvorfor Forsvaret trenger kvinner. For det første vil det være **nytteaspektet**. Forsvaret har ikke råd til å kun rekruttere fra 50% av befolkningen. Dette særlig med bakgrunn i etterspørsel etter arbeidskraft og mange utdanningstilbud. Videre viser de til nytteaspektet og nødvendigheten av å ha kvinner i internasjonale operasjoner slik at militære avdelinger kan løse et bredere spekter av oppdrag og lettere kunne kommunisere med hele befolkningen. Forsvaret har oppdrag i mange ulike deler av verden, hvor ulike kulturer, normer og verdisyn står sterkt. I kulturer som for eksempel praktiserer islam, vil det være nærmeste umulig for fremmede menn å få opplysninger fra lokale kvinner (Rapport 31/2007).

Det påpekes i FN sikkerhetsrådsresolusjon 1325 at kvinner innehar en bedre evne til å oppfatte og forstå utfordringer og problemer som angår kvinner og barn. De sier at erfaringer fra flere ulike konfliktområder viser til at kvinner i uniform kan bidra til å senke spennings- og aggresjonsnivået, slik at man unngår en eskalering av en militær operasjon. Det bør dermed tilstrebes å ha en god kvinnepresentasjon på alle nivåer ved militære operasjoner, i inn- og utland (FN sikkerhetsrådsresolusjon 1325 år 2000).

Det andre momentet er **rettighets- og legitimitetsaspektet**. Forsvaret er den norske stat sitt maktapparat og utøvelsen av denne bør derfor ikke kun være forbeholdt halvparten av befolkningen. Man bør tilstrebe at Forsvaret gjenspeiler hele samfunnet og de ulike befolkningsgruppene (Rapport 31/2007). «*En verneplikt som kun er forbeholdt menn, gjenspeiler ikke de grunnleggende verdiene i det norske samfunnet om at plikter og rettigheter skal være uavhengig av kjønn*» (Utenriks- og Forsvarskomiteen, 2014, s. 3).

Det siste momentet som blir trukket fram som et av hovedmomentene er **mangfold**. Forsvaret er en kompleks og omfattende organisasjon med kontinuerlig og rask utvikling. Det vil, for en slik organisasjon, være svært uheldig å rekruttere fra begrensede miljøer med tilnærmet lik bakgrunn og felles erfaringer. Det en slik organisasjon trenger er et bredt sammensatt team med ulike bakgrunner og erfaringer – dette for å kunne komme fram til et vidt spekter av kreative og framtidsrettede løsninger. Det vises til at forskning tyder på at kvinner i alminnelighet har styrker på flere områder hvor menn stiller svakere – de vil derfor utfylle

tradisjonelle mannsmiljøer med kompetanse disse miljøene tradisjonelt er svake på (Rapport 31/2007).

På Forsvarets kvinnekonferanse i 2006 uttalte daværende forsvarsminister Anne-Grethe Strøm-Erichsen

” Forsvaret trenger de feminine verdier så vel som de maskuline verdiene. Vi skal løse stadig mer krevende oppgaver hjemme og ute. Det gjør vi best med et bredt spekter verdier og erfaringer. Forsvarets nye oppgaver vil kreve mennesker og team som behersker begge disse settene med verdier.” (Rapport 31/2007 s. 19).

Videre i rapporten stadfestes det at Norge også har en plikt til å vise kvinner i andre deler av verden, hvor vi deltar med fredsbevarende styrker, at det er mulig for kvinner å bekle roller som historisk og kulturelt har tilhørt mannen. Soldatrollen kan ikke være et unntak. I samme avsnitt kan vi også lese at det ikke vil være tilstrekkelig å benytte menn med feminine trekk, og det følges opp fra Stortingsmelding nr. 36 (2006/2007) at kjønn i seg selv må sees som en egen kompetanse som gir en unik innsikt og forståelse (rapport 31/2007 s. 19).

Kvotering er en positiv særbehandling som benyttes for å utjevne en skjev kjønnsbalanse, motvirke diskriminering og fremme mangfold. Det er i hovedsak tre typer kvotering: fortrinnsrettsordninger, opprykks ordninger og minimumsrepresentasjon.

Familiepolitikk er et element som er essensiell i den skandinaviske velferdsmodellen. I Norge er det politisk enighet om å prioritere barna og deres familier. Likestillingspolitiske tiltak har stått sentralt i den kraftige ekspansjonen i familiepolitiske tiltak siden slutten av 1980-tallet, med blant annet utvidet foreldrepermisjon, fedrekvote og kontantstøtte. Den kraftige veksten i antall barnehager, for eksempel, kom som en følge av økt yrkesdeltakelse blant kvinner. Ekspansjonen av familiepolitiske tiltak, kombinert med gode muligheter for deltidsarbeid og et generelt gunstig økonomisk klima, har gjort en kombinasjon av familie og karriere mer forenlig enn tidligere (Noack 1999, referert i Lappegård 2001). Kvinner har felles interesse av at foreldreskap og omsorg politiseres, men blant annet på grunn av ulike posisjoner i arbeidslivet har de ikke nødvendigvis de samme interessene i hvordan disse oppgavene skal organiseres (Ellingsæter mfl. 1997, referert i Lappegård 2001).

Familiepolitikk har vært og vil også fremover, være viktig for fruktbarheten til norske

kvinner. De utvidede familiepolitiske tiltakene ser ut til å ha bidratt til å redusere den personlige kostnaden ved å få barn, spesielt for høyt utdannende kvinner (Rønsen 2001, referert i Lappegård 2001).

Familiepolitikk har sitt utspring fra et ideal hvor partere er likestilte (Mikkelsen & Laudal, 2021 s. 417). Idealet dreiser seg om at begge er likestilte og skal ha mulighet til å både ha karriere og barn. Det poengteres imidlertid at idealet først og fremst er gjeldene for kvinner og det stilles spørsmål til om dette igjen påvirker kvinners prioriteringer (Mikkelsen & Laudal, 2021 s. 417). Dette kan settes i sammenheng med debatten vi kjenner fra dagens nyhetsbilde hvor nye tall fra NAV viser at mødre langt oftere tar ulønnet permisjon enn far i barnets første leveår. Det fremmes sammensatte årsaker til mødres uttak av ulønnet permisjon, men flere har tatt til orde for at dette har sin bakgrunn i amming av barnet, og at det for mange ikke er mulig å få dette til uten å ta ut ulønnet permisjon (NRK, 2022).

Furnes et al. (referert i Mikkelsen & Laudal, 2021) argumenter for at likestilling potensielt betyr forskjellig for mann og kvinner på ulike arenaer. Det vises til at vi i Norden har høy grad av likestilling på arbeidsplassen, men dette er ikke fullt ut tilfelle på hjemmebane. De viser videre til at kvinner oftere enn menn jobber mye hjemme, som igjen fører til at de ikke nødvendigvis når egne karrieremål. Dette omfatter også kvinner med høy utdanning, da de ofte har menn som jobber mye. Unntaket fra dette er ofte kvinnelige ledere, de driver egne bedrift, har en parter som jobber i offentlig sektor - eller de har valgt vekk barn (Mikkelsen & Laudal, 2021 s. 417).

Det redegjøres videre for to konkurrerende modeller i søken på å kunne forklare hvorfor menn og kvinner jobber så ulikt, og i praksis viser ulike prioriteringer. *Hakims preferanseteori* (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 418) hevder det er individuelle preferanser som er avgjørende i forhold til kvinners tilknytning til arbeidslivet. Videre at det ikke er livsstilen man ønsker seg som er av betydning for yrkesvalg, men at ønske om livsstil vil kunne påvirke hvilken type jobb man velger innenfor yrkesvalget. Det andre perspektivet som formidles er det *strukturorienterte perspektivet*. Der hevdes det at kvinner vil velge arbeidstid og tilknytting til arbeidet basert på hvilke valg og mulighet man har. Perspektivet tar utgangspunkt i at man vil velge mellom det som er tilgjengelig, for eksempel dersom man har en arbeidssituasjon hvor det er mulig å arbeide deltid, vil dette kunne velges, i motsetning til om man har en mer

krevende karriere hvor det tenderes til at man arbeider flere timer (Mikkelsen & Laudal, 2021 s. 418). I familier med to karrierer ser man at kvinner vil tilpasse seg familiens behov i konflikter familie/arbeid (Mikkelsen & Laudal, 2021 s. 419).

I Stortingsmelding 36 fra 2006-2007 beskrives det at familiepolitiske tiltak lenge har vært et prioritert satsningsområde både for Forsvarsdepartementet, Forsvarsledelsen og de militære arbeidstakerorganisasjonene i Forsvaret. Slike tiltak har vært etterspurt av både kvinner og menn for at en militær yrkeskarriere lettere skal kunne kombineres med familieliv.

Forsvarssjefens familiedirektiv gir retningslinjer for hvilken støtte Forsvaret skal gi til familien når en av foreldrene deltar i internasjonale operasjoner. I den grad operative tjenesten tillater det, forsøker Forsvaret å redusere lengden på utenlandstjenesten, spesielt med tanke på familier med små barn (Meld. St. nr. 36, 2006-2007). I tillegg er det, i henhold til St. prop. nr. 1 (2006-2007), etablert tilbud om samlivskurs eller samlivsveiledning ved beordring til internasjonale operasjoner. Militært personell med barn får økonomisk kompensasjon for å dekke økonomiske merutgifter som følge av fravær fra hjemmet når de deltar i internasjonale operasjoner og øvelser. De kan også overføre sykt barn dager til partner hjemme når de deltar i internasjonale operasjoner (St. prp nr. 1 (2006 – 2007)).

Det er forventet at de iverksatte familiepolitiske tiltakene vil bidra til at både kvinner og menn opplever Forsvaret som en attraktiv arbeidsplass, også i en periode av livet hvor man har omsorg for små barn.

3 Teori tilknyttet de ulike forskningsspørsmålene

Den overordnede problemstillingen har dannet grunnlag for de fire ulike forskningsspørsmålene. I dette kapitlet vil vi spisse teorien mer inn mot de ulike forskningsspørsmålene enn hva som ble gjort i kapittel 2. Teorien som behandles vil ha relevans for analyse og diskusjon opp mot det empiriske grunnlaget. På bakgrunn av bredden og dybden i temaene vil det teoretiske grunnlaget blant annet inneholde etablert ledelsesforskning, kjønnsforskning, sosialpsykologi, organisasjonsteori (og psykologi) samt ulike lover, stortingsmeldinger og forskrifter.

3.1 Forskningsspørsmål 1

Er kulturen i Forsvaret endret i takt med samfunnsutviklingen, hvilket har ført til at kvinner i dag har bedre forutsetninger for å lede?

Tradisjonell sett har Forsvarets militære kultur blitt oppfattet som et «combat, masculine warrior» paradigme, hvor strukturer og styrker er bygd rundt kampaktiviteter som trenes og organiseres rundt krigerrollen. Organisasjonen har primært bestått av menn, noe som fører til at kulturen er skapt av menn, og soldatrollen betraktet som maskulin. Denne holdningen har gått igjen i samfunnet for øvrig – profesjoner som angår krig, forsvar og kamp blir definert som menns arbeid. Krigerrollen har gjennom alle tider vært forbundet med å være mandig, vise heltemot, fryktløshet og utholdenhet. Det vil dermed være en dyp og befestet kultur bestående av maskuline normer, verdier og levemåte som dominerer den militære kulturen (Rapport 31/2007, s. 17).

Tilbakeblikk på kvinners rettigheter

Kvinner har gjennom ulike deler av historien stort sett vært underlagt mannen. I dag er Norge en av verdens mest likestilte land, men også her finnes det en historie hvor vi kan se at kjønn har vært av betydning for rettigheter og plikter man har hatt som borger.

Da grunnloven ble vedtatt i 1814 ble det ikke vedtatt andre lover. Dette fikk følger for kvinnene blant annet i form av at døtre bare arvet halvparten av hva sønner gjorde, det var ikke før i 1854 at sønner og døtre hadde like arverettigheter. Unntaket var odelsretten, denne ble ikke lik for menn og kvinner før 1972. Retten til å arve tronen ble imidlertid ikke lik mellom menn og kvinner før 1990, loven har ikke tilbakevirkende kraft.

Kvinner kunne ikke inngå juridisk bindende avtaler. Kvinner var faktisk umyndige og underlagt verge hele livet, enten i form av en far eller ektemann. Skulle man bli enke ville man bli myndig, men ennå være underlagt en verge (Store norske leksikon, u.å).

Kvinner hadde ikke samme mulighet til å delta i arbeidslivet som menn, og følgelig kunne de heller ikke være økonomisk uavhengig. Fra 1839 kunne ugifte og enker over 40 år drive noe næringsvirksomhet, men ikke før i 1866 fikk alle ugifte og enker over 21 år samme rettigheter som menn. Gifte kvinner fikk ikke de samme rettighetene før i 1894. Bakgrunnen for dette

kan man bare gjette seg til, men prosjektgruppa tillater seg å sette dette i sammenheng med at stortinget som vedtok disse lovene kun besto av menn.

Vi skulle komme langt inn på 1900 tallet før kvinner hadde like muligheter som menn til embetsverket. Selv om kvinner fikk noen tilganger fra 1912 var det noen vesentlige unntak. Kvinner kunne for eksempel ikke være statsråder ei heller inneha diplomatiske eller militære embeter. Selv om kvinner fikk fulle rettigheter til å inneha embeter i den norske kirke fra 1952, ble ikke første kvinne ordinert før 1961 (Store norske leksikon, u.å.). For kvinner som ønsket å tjenestegjøre i det norske Forsvar ble det ikke likhet mellom kjønnene før 1985, og allmenn verneplikt ble ikke en realitet før 2015.

På 1880 tallet ble de første interesseorganisasjonen for kvinner stiftet, og etter mer enn 30 år med kvinnekamp oppnådde kvinner like rettigheter som menn til å stemme ved valg. Kvinner kunne arbeide i industrien, og fra 1909 var det forbudt for kvinner å jobbe de første 6 ukene etter fødsel, en praksis vi har beholdt til i dag gjennom permisjonsordningen.

Mannens posisjon over kvinnen var en del av alle samfunnets institusjoner. Selv ved inngåelsen av ekteskap ble følgende ord uttalt ved vigsel fram til de ble tatt ut i 1920 «*I kvinder! Være eders egne Mænd underdanige som Herren!*» (Store norske leksikon, u.å.).

Dette historiske tilbakeblikket viser bare noen arenaer hvor det fram til nyere tid i Norge har vært en vesentlig forskjell i muligheter til borgerne, ene og alene basert på kjønn. Det vil bli feil å dømme fortidens menn og kvinner ut fra en kontekst i 2022. I dagens samfunn er der ikke ulikheter mellom kjønnene i loven, alle skal ha de samme mulighetene. Dette bør legges til rette for å vurdere hvorvidt det er andre faktorer som kan bidra til at kvinner har andre forutsetninger for å lede enn tidligere.

Ledelse som handling og praksis

Det finnes en rekke definisjoner på ledelse i litteraturen. I besvarelsen av denne oppgaven legger vi imidlertid til grunn at ledelse, selv om denne utføres gjennom formell stilling og således posisjonsmakt, er et personlig anliggende.

Forsvaret presenterer deres eget grunnsyn på ledelse, hvor målet er å skape et felles grunnlag for hvordan de definerer god og effektiv ledelse på generelt grunnlag, og spesielt for militær

ledelse. Dette for å klargjøre de forventningene Forsvaret har til utøvelse av ledelse, samt bevisstgjøre alle ansatte om hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn når man skal jobbe mot samme felles mål. Videre står det at våre verdier skal ligge til grunn for alt vi gjør og alt vi er. Forsvaret skal kjennetegnes av Respekt, Ansvar og Mot, RAM. Verdibasert ledelse vil være helt essensielt for at Forsvaret skal kunne få den nødvendige tilliten både hos oppdragsgivere og Norges befolkning. Tillit er selve grunnlaget for at Forsvaret, statens ytterste maktmiddel, har legitimitet, og gjennom dette være fundamentet for oppdragsbasert ledelse (OBL). OBL nyttes for effektivt å kunne håndtere raske endringer, opprettholde tempo og utnytte mulighetsvinduer gjennom at initiativ og beslutninger kan tas på flere nivåer i organisasjonen. Gjennom denne friheten til å nå målet vil de ulike lederne på alle nivåer søke etter nye og bedre måter å løse oppdrag på (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020, s. 4).

«*Samfunnet er i kontinuerlig endring. Dermed endres også holdninger, idealer og forventninger blant dagens unge som Forsvaret rekrutterer fra*» (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020, s. 4). I dette ligger en erkjennelse av at potensielle arbeidstagere preges av tiden og stedet de tilhører. I Japan er det så vanlig at mennesker jobber seg til døde at det har fått et eget begrep *Karoshi* (Risa, 2021). Hvorpå vi i Norge har et organisert arbeidsliv, som setter rammer for hva en arbeidsgiver kan forvente at arbeidstager yter av tid og ressurser.

I forhold til ledelse i offentlig forvaltning i Norge har Jan Ole Vanebo skrevet om dette i *Ledelse og ledelsespraksis i det offentlige -veikart til ledelseslisens (2017)*. Han henviser til at det ikke nødvendigvis handler om lederen som menneske, men om det organisatoriske gjennom stadig økende kravet til effektivitet og kontroll i offentlig forvaltning. Videre viser han til at noe av det som er mest utfordrende for ledere i det offentlige er det stadig økende kontrollregimet og rapporteringspresset mange opplever. Han argumenterer for at dette tar fokus fra å gjøre de oppgavene som faktisk har betydning (Vanebo, 2017, s. 23).

Alvesson et al. (2017) mener det er nødvendig at man som leder er refleksiv i utøvelse av lederrollen. Refleksivitet handler om å ta et steg tilbake og virkelig vurdere situasjoner og handlinger for så å vurdere videre håndtering, alternativt trekke ut lærdom. De har gjennomført en egen studie hvor man ser tendens til at ledere selv opplever seg selv som mer refleksiv enn hva de faktisk er. Deres synspunkt er at det ved fravær av refleksivitet man vil kunne oppleve dårlig ledelse (Alvesson et al., 2017, s. 173).

Cunliff (2014) er opptatt av å synliggjøre organisasjonens betydning for individets forutsetninger. Hun peker på at organisasjoner ikke er mer enn mennesker som forsøker å samhandle og at menneskene vil tilpasse seg kulturen og språket i organisasjonen. Cunliff mener språket og hvordan dette brukes i ulike roller er av betydning, og dersom menneskene ikke kan tolke språket vil man oppleve barrierer hos den enkelte, og at alle mennesker vil ta med seg egen forutinntatthet i denne tolkningen (Cunliff, 2014, s. 44).

Mintzberg (2013) mener i likhet med Cunliff (2014) at det handler om kommunikasjon mellom mennesker. Han mener at sosial interaksjon er nøkkelen for å kunne lede godt, og at noe av det viktigste en leder kan gjøre er å være tett på personellet og drive direkte muntlig kommunikasjon (Mintzberg, 2013, s. 26). I likhet med Karp (2019) er Mintzberg opptatt av at ledere har en hektisk hverdag, med mange konkurrerende oppgaver - og at det ikke nødvendigvis er lederen selv som styrer disse oppgavene, som nærmes vil kunne stå i konflikt med hverandre.

Cunliff (2014) påpeker at ledelse historisk har vært et mannsanliggende (Cunliff, 2014, s. 7). I forskning beskrives hegemonisk maskulinitet blant annet som en hvit maskulin kropp som framstilles usårbar og i kontroll, og viser til at denne typen maskulinitet troner øverst i en hierarkisk maktstruktur (Kilden Kjønnforskning, 2008).

Det er ikke så lenge siden det å være kvinne og leder var noe som brøt med tradisjonelle forestillinger og normer både i samfunnet, i organisasjonen og i familien. Drake og Solberg (1995) beskriver at det er svært betydningsfullt, særlig for kvinner, å ha gode rollemodeller å speile, da dette kan gi mot og styrke ved å observere hvordan andre takler vanskelige situasjoner. For kvinner kan dette være svært viktig i sin søken etter å ha en vertikal karrierestige i hierarkiet. Drake og Solberg (1995) beskriver modellering som noe betydningsfullt av flere årsaker. Det å prøve ut andre roller og atferdsmønstre på bakgrunn av egne observasjoner av andre, kan være svært effektivt. Med bakgrunn av disse observasjoner velger man å kopiere, inspirere og/eller imitere observerte holdninger, adferd, utøvelse og lignende. Ved å benytte seg av atferdsmodellering vil man kunne lære av det andre gjør og sier, noe som igjen gir tilgang til nye perspektiver og løsninger. Man slipper med andre ord «å finne opp kruttet på nytt igjen» (Drake & Solberg, 1995, s. 98). Rice (2019) støtter dette og hans forskning viser at unge kvinner lar seg inspirere av andre kvinner på et tidlig stadium i

egen karriere - de trenger noen de kan identifisere seg med. De kvinnene som kan observeres i høyere stillinger, som dermed befinner seg et annet sted karrieremessig kan for de yngre kvinnene fremstå fjerne og uoppnåelig. Han argumenterer for at kvinner trenger rollemodeller som er nærmere de i både organisasjonen og dermed også karrieremessig. Dette er ifølge han nøkkelen til å få kvinner til å velge på tvers av det tradisjonelle (Rice, 2019)

Sagstuen (2016) har i sin forskning funnet hvordan man allerede fra barnehagen gjennom ulik voksten atferd gir jenter og gutter ulikt utgangspunkt i språkutviklingen. Sagstuen argumenterer for at jenter stimuleres til et mykere og mer inkluderende språk, og gutter stimuleres til selvstendig lek og et språk som er oppgaveorientert (Sagstuen, 2016). Eagly og Carli (2003) (referert i Karp 2019, s. 39) beskriver at kvinnelige ledere generelt har bedre verbal hukommelse, mer empati og bedre kommunikasjonsevner, og er mer demokratiske, enn menn. Van Vugt (2006) følger dette opp ved å peke på at når grupper trenger denne typen lederegenskaper, blir kvinner foretrukket (Van Vugt, 2006, s. 364).

Barrierer for ledelse

I ledelseslitteraturen kan man lese om barrierer for god ledelse, eller hva som kan ligge til grunn dersom ledere ikke leder optimalt. Det er en rekke grunner til at dette er relevante perspektiver å ta med seg inn i en oppgave som dette, for det første er ledelsesaspektet sentralt i hele besvarelsen, men det kan også settes i sammenheng med barrierer hos den enkelte. Karp (2019) kategoriserer barrierer i organisatoriske -, omgivelser - og personlige barrierer (Karp, 2019, s. 58).

På oppdrag for Forsvarsdepartementet har Østlandsforskning i perioden 2011 - 2014 gjennomført prosjektet 'Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse' (Østlandsforskning, 2014). Formålet har vært å øke kunnskapen om rekrutterings- og sosialiseringsprosessene i Forsvaret og muligheten for økt mangfold i organisasjonen. De har sett på kvotering som en barriere og det viste seg at altså at kvotering var et hett tema selv om ingen egentlig vet om og hvordan kvotering blir praktisert i Forsvaret.

«Det er et paradoks at det blant ansatte finnes en oppfatning om at kvotering er et hyppig brukt virkemiddel i ansettelsen av kvinner, mens tilsetningsmyndighetene sier at kjønnskotering sjelden eller aldri blir brukt» sier Eide (Østlandsforskning, 2014).

Forskerne tror dette paradokset kan forklares med at det er et sprik mellom politiske mål, virkemidlene for å få det til og Forsvarets forståelse og praksis.

Dette kan settes i sammenheng med Karp (2019) sin redegjørelse av to ulike syn på makt og hvordan forstå dette. Den ene anser makt som noe der kontrolleres av en overlegen part. Den andre retningen ser på makt som en rett og en plikt, hvor tilgangen på makt innebærer at man må være klok, ha en human og rettferdig bruk av denne. Karp beskriver hvordan de fleste ledere har en villighet til å bruke makt. Selv om mange ledere vil oppgi andre grunner for at de ønsker å lede, dreier det seg om at en leder må ha evnen til å få noe til å skje - gjennom andre. Relasjon leder og medarbeider er med andre ord et asymmetrisk maktforhold. Ledere vil gjennom sin formelle stilling ha tilgang på informasjon, de kan tildele goder, samt ilegge konsekvenser (straff) ovenfor den enkelte medarbeider. Til tross for at det ifølge Karp ofte er den første retningen som forbindes med ledelse, fordrer effektiv ledelse at bruken av makt oppleves som legitim av de man er satt til å lede (Karp, 2019, s. 33). Karp argumenterer videre for at vi i en norsk kontekst blant annet følger ledere fordi det er jobben vår (det er det vi blir betalt for) og fordi lederen bidrar til å skape mening.

Vanebo (2017) beskriver lederes behov for kommunikative evner og skiller på tre ulike språk: Beslutningsspråk, som vi finner innen profesjoner som for eksempel jus og økonomi hvor formålet er å beskrive, behandle og beslutte i ulike situasjoner. Atferds språk tar sikte på å regulere en hvilken som helst menneskelig adferd for eksempel på individ eller gruppenivå. Systemspråket benyttes for at ulike aktører skal kunne få hele, eller deler av et system til harmonisk samspill. Vanebo forklarer videre hvordan ledelse på mange måter handler om å gjøre seg nytte av språket på en slik måte at der skapes mening for ansatte (Vanebo, 2017, s. 84). Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) beskriver at det forutsettes at deres ledere innehar evnen til å skape team og enheter som kommuniseres og samhandler effektivt og at dette igjen er en viktig grunnstein i byggingen av kultur (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020).

Karl Weick (1995) beskriver meningsdannelse som en prosess som skjer i samspill mellom språk, tale og kommunikasjon, hvor situasjoner, organisasjoner og miljøer snakkes til eksistens. Betydningen av overraskelser er sentralt og betydningen av å tenke retrospektivt. «The fallacy of centrality»). Mening er ikke noe man bare kan kommunisere fra f.eks. leder til medarbeider i en endringsprosess - meningen blir først klar og tydelig for medarbeideren, når

vedkommende selv er en aktiv medskaper av denne i en prosess sammen med andre (Weick, 1995, s. 2).

3.2 Forskningsspørsmål 2

Møter en minoritet ulike kvalifikasjonskrav enn majoriteten i en organisasjon?

Dette forskningsspørsmålet vil ikke bare berøre kvinner i Forsvaret selv om det er det som behandles i denne besvarelsen. En minoritet vil kunne være enhver gruppe som er i mindretall i forhold til massene.

Minoritet og majoritet

Rosabeh Moss Kanter (referert i Rapport 31/2007) hevder det er en vesensforskjell om det er en eller noen få kvinner, og om disse kvinnene utgjør en minoritetsgruppe av en viss størrelse, eller nærmere halvdelen av de ansatte i en avdeling. 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 synlig som annerledes, har vansker for å oppnå faglig troverdighet og anerkjennelse, blir stereotypisert og presset inn i spesielle roller, blir isolert og ikke integrert i fellesskapet. Majoriteten, derimot; blir antatt å passe inn, blir foretrukket til ledelsesposisjoner, får troverdighet som fagpersoner og opplever samsvar mellom identitet og rolle i organisasjonen. Med et økende antall mot en større minoritetsgruppe eller en balansert gruppe, vil disse problemene bli mindre eller forsvinne. Ifølge Kanter bedrer situasjonen seg for mindretallet når deres andel av befolkningen kommer over 20 %. De forblir minoritet, men kan støtte hverandre, organisere seg og forme allianser og påvirke kulturen. Når andelen kommer over 40 % blir gruppen balansert, og en blandet populasjon vil være det normale. Her vil kvinnene i større grad bli synlige som kolleger og ikke bare som kvinnekjønn. I en hierarkisk organisasjon, eller del av en organisasjon, der kvinneandelen øker over 20 % og nærmer seg en balansert gruppe (40 %/60 %) vil kvinnene i mindre grad utsettes for faglig usynliggjøring, stereotypisering og isolasjon enn i hierarkiske organisasjoner der de er enkeltvis eller få (Rapport 31/2007).

B. Steder (2013) legger til grunn Kanter (1977) i sine argumenter for at en minoritet bør være representert med minst 20% før dens kultur og normer kan kunne påvirke majoriteten. I Forsvaret, med kun 16% kvinner, vil man ifølge B. Steder være en for liten minoritet for å

skape grunnleggende endringer av de underliggende mekanismene som kan være til hinder for både rekruttering og inkludering av kvinner (B. Steder, 2013, s. 242).

Dronningbiesyndromet

Dronningbiesyndromet er et fenomen kvinner kan støte på i organisasjoner hvor kvinner er minoriteter. Fenomenet ble først beskrevet av G.L. Staines, T.E.Jayarathne og C.Tavris i 1973 (Elsesser, 2020). Dronningbiesyndromet handler om at kvinner som befinner seg i overordnede stillinger og/eller i mannstunge organisasjoner ikke vil fremme et positivt "søsterskap" med andre kvinner - tvert om. De vil strekke seg langt i å motarbeide andre kvinner, og snakke disse ned. Fenomenet er forsket på, og beskrevet i ulike varianter, hvor Sheppard og Aquinos studie fra 2014 antyder at funnene deres peker mot at kvinner vurderer andre kvinner som står i konflikt hardere (Sheppard og Aquinos, 2014).

Forsvaret har selv gjort tiltak som antas å kunne motvirke dronningbiesyndromet. Et eksempel på dette er Jegertroppen som ble opprettet i 2014. Denne kom som et resultat både på bakgrunn av Forsvarets likestillingsarbeid, men også for å fremme Forsvarets operative evne, med særlig fokus på områder hvor kjønn er en kompetanse i seg selv (Løvland, 2018). Rones og B. Steder ved Forsvarets forskningsinstitutt har evaluert dette tiltaket og spesifikt knyttet til dronningbie-syndromet. De sier at man for det første har klart å rekruttere kvinner som ellers ikke så for seg å tjenestegjøre, da de ikke hadde trodd de ville trives i et mannstungt miljø. Dernest at kvinnene selv uttrykker seg langt mer positivt til andre kvinner enn hva man har sett tidligere (Rones & B. Steder 2017).

Mangfold

Regjeringen beskriver i sin regjeringsrapport 31/2007 at mangfold er et av tre hovedmomenter til hvorfor Forsvaret trenger kvinner. Mangfold defineres som forskjellighet og kan inndeles i demografiske kjennetegn (bl.a. kjønn, etnisitet), jobbrelaterte kjennetegn (utdanning og praktisk bakgrunn) og personlige kjennetegn (personlighet, holdninger, verdier) (van Knippenberg & Schippers, 2007, referert i Østlandsforskning 2014 s. 9). Mangfold er med andre ord et fenomen på gruppenivå og nært knyttet til den konteksten som mangfoldet, eller et manglende mangfold, utspiller seg i (Østlandsforskning 2014). I forskningsspørsmålet gruppa forsøker å belyse tenkes det på kjønn.

Forsvaret skriver selv på sine nettsider at de skal speile mangfoldet i samfunnet, og i et moderne Forsvar har mangfold stor verdi. Arbeidet med likestilling og mangfold skal gjenspeiles i alle nivåer i Forsvaret. Arbeidet skal også reflektere organisasjonens verdier gjennom det daglige arbeidet, og i direkte tilknytning til hvordan oppdrag løses (Forsvaret 2020).

I arbeidet med å øke mangfoldet i organisasjoner må der også fokuseres på bygging av kultur. B. Steder forklarer hvordan en minoritet vil kunne oppleve å bli ekskludert av majoriteten gjennom sin egen synlighet. Majoriteten vil kunne innta en «oss/de» holdning, hvilket kan føre til negative opplevelser i gruppa for de som tilhører minoriteten, da deres feil og mangler lettere vil kunne identifiseres (B. Steder 2013 s. 244)

Årlig arrangerer Forsvaret likestillings- og mangfoldskonferansen. Den skal bidra til erfaringsdeling og «best practice», samt sørge for at likestilling og mangfold er en integrert del av Forsvarets organisasjonskultur. Som en del av konferansen deler Forsvarssjefen også ut årets likestillingspris (Forsvaret, 2020).

I Østlandsforskning sin rapport 14/2014 «Idealiser og virkeligheter Mangfold i Forsvaret» så forskerne en endring fra en snever til en bred forståelse av mangfold. I de politiske dokumentene fra de siste 10 årene har forståelsen av mangfold endret seg fra en snever definisjon som omhandler de ytre eller synlige dimensjonene som kjønn, alder, etnisitet, til en bredere definisjon som også inkluderer indre eller usynlige dimensjoner, slik som personlighet og erfaring, for eksempel kompetanse. Som en mulig konsekvens av utvidelsen av forståelsen av hva mangfold er, har argumentasjonen for mangfold i den samme perioden skiftet fokus (Østlandsforskning, 2014).

I de tidligste politiske dokumentene hvor økt kvinneandel stod i særlig fokus, var argumentene knyttet til legitimitet, rettighet og nytte/ending. Rettighetsargumentet er knyttet til at det er rettferdig at kvinner deltar på lik linje som menn, også når det gjelder beslutninger om bruk av forsvarsmakten. I de senere dokumentene hvor mangfold ikke lenger er spesifikt knyttet til kjønn, men omhandler alle mangfoldsdimensjoner, skiftes tyngdepunktet i argumentasjonen for mangfold og nytteargumentet fremheves. Nyttteargumentasjonen setter rettighetsargumentasjonen i skyggen, når behovet for mangfold i form av kompetansemangfold fremmes. Dette har betydning for hvordan de ansatte forstår og

forholder seg til mangfold i organisasjon, og det synes som det eksisterer en uklarhet om hvorfor Forsvaret bør ha mangfold, og også hvilke former for mangfold Forsvaret eventuelt har behov for (Østlandsforskning, 2014, s. 10).

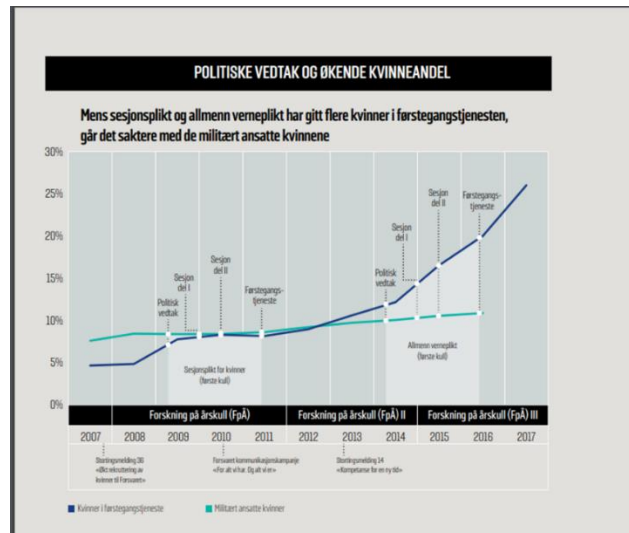
Formelle karriere prosesser

Kvalifikasjonsprinsippet Utgangspunktet ved ansettelse i offentlig sektor er et gjeldende prinsipp om at den best kvalifiserte søkeren til en stilling skal ansettes. Som vi skal se senere i oppgaven blir dette prinsippet utfordret av flere særlover og unntak. Prinsippet er basert på den alminnelige saklighetsnormen som gjelder ved ansettelser og kalles gjerne for «det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet». Prinsippet er slått fast både i rettspraksis, forvaltningspraksis, ombudsmannspraksis og juridisk teori.

Ansettelsesmyndigheten skal foreta en sammenlignende vurdering av samtlige søkeres utdanning, yrkeserfaring og personlig skikkethet for å finne frem til den av søkerne som er best kvalifisert til stillingen. Det er i vurderingen viktig å se hen til hvilke krav til utdanning, yrkeserfaring mv. utlysningsteksten oppstiller. Disse krav danner grunnlaget for vurderingen av hvilken søker som er best kvalifisert for stillingen.

Kvalifikasjonsprinsippet skal i første rekke sikre at tilsettingen finner sted på grunnlag av saklige kriterier, og at det ikke blir tatt utenforliggende eller vilkårlige hensyn i vurderingen. Kvalifikasjonsprinsippet har også det formål at stillinger i det offentlige til enhver tid blir besatt med best mulig kvalifisert personell. Siktemålet i en tilsettingssak er i alminnelighet å finne frem til den søkeren som etter en helhetsvurdering må anses som best kvalifisert for stillingen. Ved kvalifikasjonsvurderingen må det tas utgangspunkt i de kvalifikasjonskravene som er fastsatt i utlysningsteksten. For øvrig vil sentrale momenter være utdanning, praksis og personlig skikkethet (Sivilombudsmannen referert i Ot.prp. nr. 67 (2004-2005) og Prop 94 L (2016-2017)).

Rekruttering Når det gjelder rekruttering av kvinner viser prosjektet *Forskning på årskull* som har foregått i perioden 2008-2017 (Kvalvik et. al, 2017), at selv om sesjonsplikt og allmenn verneplikt ble innført, øker ikke andelen kvinnelige militært ansatte:



Figur 5. Forskningsfaglig rapport 1 Kvalvik et al. 2017 s. 8.

B. Steder (2013) peker på 3 hovedforklaringer til hvorfor kvinner forlater Forsvaret; han mener at utfordringen er ikke å rekruttere kvinnene, men å beholde de:

- 1) mange kvinner bruker Forsvaret som et springbrett til annen karriere
- 2) de gjør individuelle vurderinger av familie og utdanning
- 3) de har negative erfaringer knyttet til trakassering og ufrivillig seksuell oppmerksomhet. (B. Steder, 2013 s. 10).

Forsvaret er den siste mannbastionen med full likestilling (rapport 31/2007) og sammenlignet med Politiet er Forsvaret omtrent 30 år etter. Opptaket til bachelorstudiet ved politihøgskolen viser at det 2011 ble tatt opp 36,1% kvinner og i 2019 hadde man for første gang en overvekt av kvinner med 50,5%. Tallene har fortsatt å stige, og i 2021 ble det tatt opp 59,8% kvinner (Politihøgskolen, U.Å.).

Politidirektoratet har laget en overordnet plan for kjønnsbalanse i politistillinger 2017-2022. Hensikten med handlingsplanen (2016) er å etablere felles fokus, prosesser og prinsipper for kjønnsbalanse i lederstillinger. Planen er kunnskapsbasert og bygger på organisasjons- kjønns og ledelsesteorier (Politidirektoratet 2016).

Ett av tiltakene omhandler rekruttering, og hvordan de skal rekruttere ledere kjønnsnøytralt; her må HR brukes aktivt i rekrutteringsprosessene og det må etableres rekrutteringsrutiner

som hindrer ubetenksomhet eller ubesluttsomhet som gir kjønnsbetinget skjevhet.

Rekrutteringsansvarlig jobber aktivt med egne holdninger før rekrutteringen starter og det bør alltid være to som rekrutterer og diskuterer om utvelgelsen har vært preget av kjønnsstereotypiske mønstre og identifiser eventuelle utilsiktede kjønnsforskjeller. Reelle utlysninger der det er ønskelig med interne søkere øker muligheten for at både kvinner og menn kan melde sin interesse. Kvinner i permisjon må også motta all informasjon slik at de får muligheten til å søke (Politidirektoratet, 2016, s. 11). Det er sentralt at det satses på de ledermotiverte kvinnene. Kvalifiserte og bevisste kvinner med ønske om å påvirke, selekteres og inviteres til å delta på ulike tiltak.

Moderat kvotering har utgangspunkt i kvalifikasjonsprinsippet, ”Likt eller tilnærmet likt kvalifisert”. Åpner kun for mindre forskjeller i kvalifikasjonene. Moderat kvotering betyr at det underrepresenterte kjønn skal bli valgt når representanter for de ulike kjønnene er like godt kvalifiserte (Narum, 2008). Likhet – innebærer at hvis flere søkere anses å ha likeverdige kvalifikasjoner skal eventuelle kvinnelige søkere gå foran de mannlige. Tilnærmet likhet – hvis flere søkere anses å ha tilnærmet likeverdige kvalifikasjoner, skal kvinnen få stillingen (Drake & Solberg, 1995, s. 181).

Radikal kvotering i et kjønnsperspektiv kan utføres på to ulike måter. Enten ved rangering av for eksempel søkere til en stilling, kan man beslutte at dersom kvinnen er innenfor de tre beste kandidatene, skal denne tilbyes stillingen. Dersom man bruker kvalifikasjon som måleenhet, vil man kunne ansette en kvinne som møter de gitte kriteriene, uten å hensyn ta at det for eksempel finnes mannlige søkere som har kompetanse som er bredere enn søkt etter (Drake & Solberg, 1995, s. 181).

En casestudie ved Forsvaret i 2019 av Line Arras Naustvik, om hvordan kvinner opplever lederrollen i mannsdominerte organisasjoner, viser at kjønnskvoltering kan føre til at kvinner gjør målrettede valg i løpet av karrieren for å motbevise at de ikke er dårligere enn sine mannlige kollegaer. Blant annet bestemte en av deltakerne i analysen seg for å klare det fysiske minimumskravet til menn. Etter at hun oppnådde dette, merket hun betydelig endring i holdningene til sine mannlige kolleger på arbeidsplassen (Naustvik, 2019).

Positiv særbehandling kan ha mange former og ha store variasjoner i omfang. Et særtiltak kan være nødvendig for å sikre en underrepresentert gruppe reelle muligheter og et sentralt

virkemiddel for å oppnå likestilling. Samtidig vil et slikt tiltak kunne medføre en negativ forskjellsbehandling av de som ikke omfattes av særtiltaket, og en utestengning fra et gode andre får. Positiv særbehandling er derfor en del av diskrimineringsretten som det er delte meninger om både rettslig og politisk (Narum, 2008).

For å kunne fjerne usikkerheten rundt kvoteringsspørsmålet anbefaler forskerne at forsvarsledelsen kommuniserer tydeligere og mer åpent om kvoteringspraksisen. For eksempel om det brukes moderat kvotering eller ikke (Østlandsforskning, 2016).

Kjønnskvolterung fremstilles som en forstyrrende faktor i rekruttering og seleksjon i Forsvaret. Riktignok er det flere som ser på kvotering som et nødvendig virkemiddel for å øke kvinneandelen i Forsvaret og nå målsetningene som er satt. Skepsisen er knyttet til praksisen og omfanget av kvotering. Det antas at kvinner er kvotert inn i karrierestillinger, samt at enkelte tror det er gjort såkalte «politiske utnevnelser». Det siste hentyder på utnevnelser basert på kjønn og ikke kompetanse, det vil si radikal kvotering. Imidlertid viser vår systematisering av søkerlister for årene 2010, 2011 og 2012 at ingenting tyder på at kvotering brukes i noe særlig omfang. Kvinner gjør heller ikke raskere karrierer enn enkelte menn (Laurtizen & Stokke, 2014, s. 53).

Uformell karriereprosess

I prosjektet “De få utvalgte. Rekruttering og seleksjon til høyere militære stillinger” (Østlandsforskning, 2014) konkluderer studien med at karriereveiene i Forsvaret er sammensatte. Den formelle prosessen og de formelle kriteriene, er bare en side av rekrutterings- og seleksjonsprosessen. Minst like viktig ser det ut til at de uformelle prosessene og kriteriene er. I de uformelle prosessene er det som i den formelle prosessen, andre som vurderer aktuelle kandidater for stillinger på gruppe 1-nivå, men i uformelle prosessene ser ut til å være særlig betydningsfulle i forkant av den formelle saksbehandlingen, som en form for motivering og rekruttering av riktige søkere. De uformelle prosessene utfyller og bygger slik opp under den formelle seleksjonsprosessen. Samtidig er ikke offiserene passive og prisgitte det formelle systemet hvor andre vurderer dem ut fra bestemte kriterier. I materialet vårt ser vi at de er selvstendige aktører som på ulike måter setter seg i posisjon til å vinne konkurransen om de få stillingene det konkurreres om. De benytter det de kaller «sponsorer» og nettverk for å skaffe seg strategisk viktig informasjon om stillinger som

skal lyses ut og egne muligheter i konkurransen. Videre så planlegger de ikke bare stilling for stilling, men tenker lengre frem og bestreber seg på å posisjonere seg som tilgjengelig når viktige stillinger blir ledige, slik at de kan regnes med når stillingene lyses ut. Posisjoneringen krever foruten sponsorer og nettverk, også at offiseren viser vilje til å ta belastninger på ulike måter, eksempelvis utenlandstjeneste og pendlertilværelse (Østlandsforskning, 2014).

Det er viktig å ha klart for seg at når vi snakker om å gjøre karriere er dette langt på vei et spørsmål om subjektive og objektive vurderinger. Den enkeltes ønske om karriereutvikling vil ikke alltid være forenlig med arbeidsgivers behov (B. Steder, 2013, s. 194).

3.3 Forskningsspørsmål 3

Kan politiske eller organisatoriske tiltak ha ført til at flere kvinner når opp og fram i operative avdelinger?

Forsvaret viser en positiv holdning til å gi kvinner like muligheter som menn ved utdanning i organisasjonen - så vel som ved ansettelse. I rapport 31/2007 ble det undersøkt hvordan man kunne øke kvinneandelen i Forsvaret og det ble bemerket fra utvalget at det er påfallende at det i meget liten grad blir stilt spørsmål ved kriteriene som benyttes i seleksjonsprosessen. Utvalget mente at mange av kriteriene lagt til grunn ved utvelgelse er laget *”for menn, av menn”* (Rapport 31/07 s.10), og at de er tilpasset krigens krav i en forventet eksistensiell konflikt under den kalde krigen – altså litt gammeldags og utdatert. De mener videre at det i mindre grad avspeiler krav til kompetanse for å håndtere mer komplekse og uforutsigbare problemstillinger. Forsvaret viser seg i den situasjonen hvor 50 % av befolkningen knapt er representert i statens maktapparat. Dette representerer et konstitusjonelt og ikke minst ressursmessig problem som krever omfattende tiltak for å rette opp (Rapport 31/2007, s. 10).

Vi vil i nedstående kapittel først skrive litt generelt om muligheten og betydningen av politiske endringer i en organisasjon. Videre vil vi se på ulike tiltak som er iverksatt i Forsvaret, med hensikt på å se om disse kan eller har som mål å øke kvinneandelen i organisasjonen.

Reformer og endringer

Det er viktig å skille mellom reformer og endringer i organisasjoner. Med reformer menes aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å forandre strukturelle og kulturelle trekk ved organisasjoner, eller gjeldene “policy” på et politikkområde, mens endringer er et mer omfattende begrep som også inkluderer omstillinger som ikke er planlagt gjennom bevisste handlinger. Ikke alle endringer er et resultat av en reform, og reformer fører heller ikke alltid til endringer (Christensen et al., 2015, s. 152). En omstrukturering kan være en svært utfordrende prosess, som krever både tid og ressurser – men gir ingen garanti for suksess. Organisasjoner beslutter gjerne en omstrukturingsprosess når det føles påkrevd, da gjerne som en reaksjon på problemer eller ved større mulighetsrom i markedet. Flere ulike faktorer kan påvirke en slik beslutning, dette kan være at omgivelsene endrer seg, teknologien endrer seg, organisasjonen vokser/avtar, ledelsen endrer seg og lignende (Bolman & Deal, 2004, s. 108).

Reformprosessene i Norge skiller seg ut fra andre europeiske land ved at de i større grad involverer ansatte og berørte parter i beslutningsprosessen. Stor grad av åpenhet og reformene dreier seg mer om å forbedre tjenestekvalitetene enn om kostnadskutt og nedbemanning (Christensen et al., 2015, s. 157).

Mange organisasjonsreformer i Norge fra 1980-tallet og utover har vært preget av New Public Management (NPM). De mest sentrale reformtiltakene i NPM og reformprogrammene de siste ti årene er mål- og resultatstyring og strukturell (vertikal) fristilling, men fokus på markedsretting, konkurranseutsetting og økt horisontal spesialisering i form av vekt på ikke overlappende funksjoner. (Christensen et al., 2015, s. 160).

Med boken «*Makten att reformera*» satte Nils Brunsson og Johan P. Olsen (1993) agendaen for mange studier av reform og endring. Ved å bruke det retoriske spørsmålet «Kan organisasjonsformer velges?» som tittel på bokas innledningskapittel utfordret de en antagelse om at organisasjoner rasjonelt kunne velge måten de organiserte seg på. Kapitlet satte det instrumentelle og institusjonelle perspektivet opp mot hverandre, samtidig som det staket ut hovedlinjene i en forskningstilnærming som utfordret tidligere faglige hegemonier (Brunsson & Olsen, 1993).

Christensen et al. (2015) beskriver tre perspektiver og to hovedtilnærminger på reformer, mens Brunsson og Olsen (1993) har to perspektiver med fokus på igangsetting, forløp og resultater av reformer.

Utfallet av en reform i Christensen et al. (2015) vil i det instrumentelle perspektivet forstås som en tett kobling mellom reform og endring med en rask tilkobling, gitt riktig organisert prosess. I det kulturelle perspektivet er utfallet av en reform knyttet til handlinger i samsvar med etablerte normer og verdier. Ut fra myteperspektivet vil utfallet være knyttet til at de benytter reformtiltak som er utbredt og dekontekstualisert (Christensen et al, 2015 s. 168).

Brunsson og Olsen (1993) beskriver et reformperspektiv (dominerende) og et alternativt perspektiv (institusjonelt). Perspektivene er innrettet mot å studere hvorfor reformer igangsettes, dels hvordan de forløper og hvilke effekter de har på organisasjoner. Dette perspektivet bryter med hvordan administrative reformer vanligvis blir presentert samt viktige forestillinger i samtiden.

Ordning for militært tilsatte (OMT)

Forsvaret iverksatte en ny Ordning for militært tilsatte (OMT) 1.januar 2016. Dette er en NATO-tilpasset personell-struktur med et Offiserskorps (OF - Officer) og et Spesialistkorps (OR – Other Ranks). Denne ordningen skal bidra til å møte de økte kravene til dagens Forsvar og behovet for spesialisert kompetanse. Karrierforløpet for OF er krigsskoleutdannelse (KS) og for OR er fag og/eller befalsutdannelse. Ordningen legger altså til rette for at man skal kunne ha en karriere enten som spesialist eller offiser (Prop.111 LS 2014-2015).

Følgende figurer viser de funksjonelle og prinsipielle forskjellene mellom OF og OR (Forsvarsstaben 2015, s. 7).



Figur 6.. funksjonelle og prinsipielle forskjellene mellom OF og OR

Forsvarsstaben (2015) beskriver gjennom en Implementerings- og milepælsplan fra 2015 at spesialistene skal utgjøre «ryggraden» i det fremtidige Forsvaret og vil representere kontinuitet og fagkompetanse. Dette skiller seg fra foregående system, med en hærkultur der enhetsoffiseren (OF) fikk mye av sin anerkjennelse og påvirkningskraft gjennom i praksis å være en god fagspesialist (OR). I den nye ordningen skal OF og OR utføre forskjellige arbeidsoppgaver og ha ulike roller, men til sammen skal de bidra til å styrke Forsvarets operative evne. Skillet vil primært gå på militær akademisk utdanning og lederrollen. (Forsvarsstaben, 2015).

Tanken bak å innføre OMT er å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som har til hensikt å styrke Forsvarets operative evne. Dette ved blant annet at flere jobber i operative avdelinger og færre i staber. Videre skal ordningen være et framtidsrettet og fleksibelt rammeverk som oppfyller Forsvarets behov for å kunne utvikle militære profesjonsutøvere i tråd med samfunnsmessige og militære utviklingstrekk. Dette skal være en modernisering av personellpolitikken og bidra til at Forsvaret skal være en attraktiv arbeidsgiver som rekrutterer, utvikler og beholder personell innenfor hele spekteret av Forsvarets mangfoldige kompetansebehov (Prop. 111. LS (2014-2015)).

Ved innføringen av OMT ble det samtidig introdusert en ny Utdanningsreform (URE) med mål å bidra til bedre forutsetninger for at produksjons- og styrkestrukturen får tilført tidsriktig og relevant kompetanse for begge personellkategoriene. Dette skal oppnås gjennom økt kvalitet i utdanningen, robuste fagmiljøer, analyse av kompetansebehov og felles militær grunnutdanning. Dette skal gjøres på tvers av forsvarsgren, med mål om å oppnå felles kultur og profesjonsidentitet på tvers av grenene. Videre står det at URE skal tilpasses OMT, og at

målet med utdanningen er å redusere kostnader knyttet til ledelse, støtte og administrasjon. Denne økonomiske besparelsen skal frigjøre midler til operativ virksomhet. Forsvarssjefen (2017) sier tydelig at innføringen av OMT er en av hovedårsakene til URE, og at det dermed er viktig at det etableres god forståelse for begge personellkategoriene. Med bakgrunn i at URE innføres samtidig med OMT må Forsvaret være forberedt på at det foretas justeringer og tilpasninger av utdanningen etter hvert som erfaringer med ny personellordning høstes (Forsvarssjefen, 2017).

Glasstaket

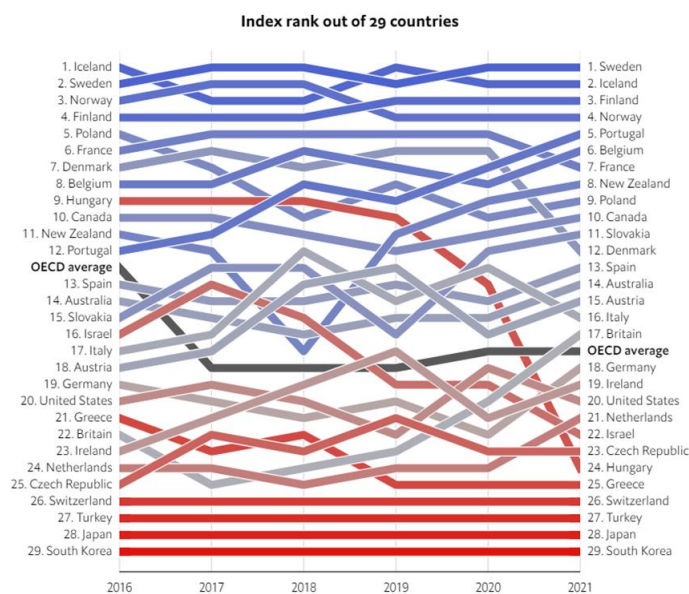
Forskningsspørsmålet favner en rekke politiske og organisatoriske tiltak. Glasstaket er et velkjent fenomen fra litteraturen, og fenomenet dreier seg om kvinner møter barrierer i organisasjonene basert på kjønn. Det er dermed av interesse å se nærmere på glasstaket for å kunne vurdere hvorvidt noen av de politiske og organisatoriske tiltakene kan ha bidratt til at dette ble hevet, senket eller om det ikke kan hevdes å eksistere. Nyere forskning tar også til ordet for at glasstaket som begrep må forstås som noe annet enn et metaforisk tak, men bør heller forstås og tolkes som labyrinter man må navigere seg gjennom for å nå oppover (Eagley & Carli, 2007, referert i Northouse 2013, s. 353).

Begrepet Glasstaket som først ble beskrevet av to Wall Street journalister i en reportasje fra 1986, har fått fotfeste i litteraturen verden over. Det beskrives som en usynlig barriere som hindrer kvinner i å komme opp i ledende posisjoner. Northouse sier at selv i kvinneledede yrker vil kvinner møte på glasstaket, mens menn kjører rulletrappen opp til ledende posisjoner (Maume 1999 referert i Northouse, 2013, s. 353). Yukl beskriver glasstaket som en usynlig barriere som kan hindre eller vanskeliggjøre at kvinner rekker opp i konkurransen til topplederstillinger. Man ser tendenser til at organisasjoner favoriserer menn framfor kvinner i å fylle lederstillinger på høyt nivå (Yukl, 2013, s. 371).

Glasstaket kan bestå av uformelle holdninger og normer, samt ubevisste og bevisste mekanismer i en organisasjon. Statistikk viser at flertallet av kvinnelige ledere når opp til de lavere ledernivåene i hierarkiske organisasjoner. Det er når de forsøker å klatre videre i hierarkiet de møter begrensninger og barrierer som hindrer de i å avansere i organisasjonsstrukturen, også kalt «glasstaket» (Drake & Solberg, 1995, s. 20 og 182). Til tross for en sterk økning i yrkesaktive kvinner de seneste årene er kvinner fortsatt

underrepresentert i posisjoner som gir makt, innflytelse og ansvar. Per 2019 var det 37% kvinnelige ledere i arbeidslivet i Norge, til sammenlikning var det 32% i 2008 – så det går sakte, men sikkert oppover (Statistisk sentralbyrå, 2021).

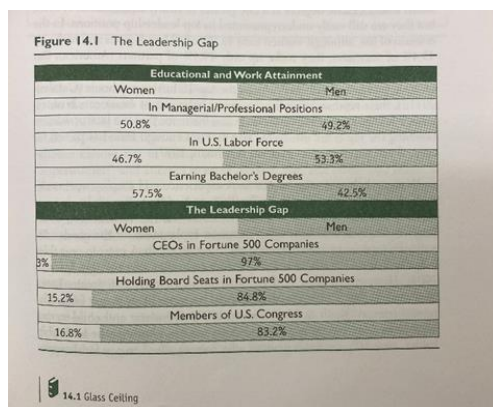
The Glas Ceiling Index er en årlig rapport hvor det i 29 OECD- land rangeres hvor kvinner har best og dårligst mulighet for likebehandling på jobb. Faktorer som vurderes er blant annet arbeidsdeltagelse, lønn, høyere utdanning og ledende posisjoner. Under ser vi The Economist sin fremstilling for 2022, Sverige topper indeksen, etterfulgt av de nordiske landene, Norge på 4.plass.



Figur 7. The Economist's glass-ceiling index 2022

Videre i rapporten viser de til at kvinner i Norge tjener i gjennomsnitt 4.8% lavere enn menn, den viser også til at kvinner fortsatt er underrepresentert i lederstillinger, styrever og Stortinget (The Economist, 2022).

Dette blir støttet av en noe eldre, men anerkjent litteratur, Northouse (2013). Der beskrives en noe større forskjell på kjønn, utdanning og lederroller i USA. Northouse beskriver sine funn som *Leadership gap*, som viser til at menn og kvinner nærmeste er likestilt når det gjelder å være representert i arbeidslivet, men at kvinner er svært lite representert i ledende stillinger/styrever/råd/parlament, til tross for høyere utdanning, både på bachelor-, master - og doktorgradsnivå (se fig) (Northouse, 2013, s. 352).



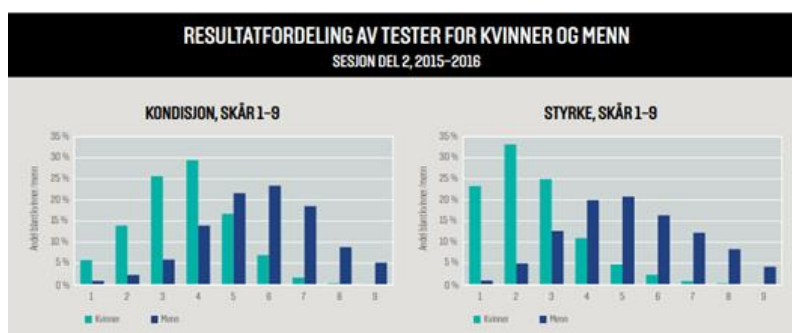
Figur 8. Northouse, P (2013), s 353

Fysiske kapital

B. Steder (2013) henviser til Creveld. M. sitt syn på hvordan militær trening som en manndomsprøve vil kunne slå ut. Dersom militær trening skal forstås som dette, må denne være av en slik tøff karakter at ikke alle vil klare å gjennomføre. Dette på sin side vil igjen føre til at den militære treningen i seg selv bidrar til «...å fremme hierarkiske kjønnsregimer og hegemonisk kjønns maskulinitet ...» (B. Steder, 2013, s. 155)

Dette i seg selv vil kunne føre til at kvinner som ønsker å tjenestegjøre i Forsvaret opplever å møte flere ulike barrierer. Noen av disse vil gå på kvinnen selv, andre vil kunne ha utspring i samfunnet eller organisasjonen. Et av de første kravene en kvinne vil møte i Forsvaret er de fysiske kravene, altså fysisk styrke og utholdenhet.

FFI viser til en forskning gjort av Kvalvik et al i 2017 på *Slik får Forsvaret flere kvinner*, hvor de viser til at Forsvaret på et tidlig tidspunkt benytter fysikken som en måleindikator for hvor god soldat du er (Kvalvik et al, 2017).



Figur 9. Kvalvik et al. Forskningsfaglig rapport 1.2017 s. 9 – FFI.no

Ser vi på tabellen over, ser vi at kvinner presterer langt dårligere enn menn, og spesielt på styrke. Tester som blir kjørt på sesjon del 2 er ikke differensiert på kjønn. Når seleksjon i høy grad baserer seg på fysiske testresultater, utelukkes naturlig nok svært mange kvinner (Kvalvik, et. al. 2017).

B. Steder (2013) argumenterer for et tilsvarende syn. Han viser til tidligere studier hvor det kom fram at fysiske dimensjoner ved soldat-rollen blir høyt verdsatt blant de unge. Videre at de fysiske testene Forsvaret benytter seg av kan være en barriere for kvinner ved Forsvarets opptak og seleksjon (FOS) når det kommer til de fysiske opptaksprøvene. Disse testene er differensiert på kjønn, disse tar hensyn til de biologiske forskjellene mellom kjønnene (B. Steder, 2013).

I forhold til å måle fysiske resultater uavhengig av kjønn, vil dette kunne påvirkes av de biologiske forskjellene mellom menn og kvinner. Dersom vi eksemplifiserer med en test i styrke, er det slik at menn har mer muskelmasse enn kvinner fra naturens side, henholdsvis 40% og 35%. Videre kan vi legge til grunn at en gjennomsnittlig mann er omtrent 80 kg, og en gjennomsnittlig kvinne er omtrent 60 kg, da vil muskelmassen utgjøre 34 kg og 21 kg (B. Steder 2013, s. 121). Det bemerkes fra prosjektgruppen at dette må kunne ansees å være betydelig.

Videre er det ikke til å komme fra at kvinner menstruerer. Dette kan for mange føre til svingninger i hormonbalansen. Nyere forskning viser til at menstruasjonssyklusen kan påvirke både trening, energinivå og prestasjonsevne. Dette skyldes hormonelle variasjoner i kvinnekroppen i de ulike fasene av et menstruasjonsforløp. I perioden rundt eggøsning er det en økning av østrogen og testosteron i kroppen, mens progesteron forblir lave og stabile. Akkurat denne kombinasjonen har ofte en positiv effekt på energinivå og yteevne, men også humør og velvære. Flere kvinnelige idrettsutøvere har oppgitt at de har de beste treningsøktene i denne delen av syklusen, og forskning har vist til en økning på 4-5% i prestasjons i denne fasen (Kvam 2021).

Perioden mellom eggøsning og menstruasjon kan derimot oppleves som tyngre i form at man kan bli raskere sliten, hjerte jobber hardere og kroppstemperaturen øker. Dette kommer som følge av blant annet reduksjon av blod i kroppen og derav jernmangel - dessuten har over

halvparten av kvinnene en svært smertefull menstruasjon i en periode på 1-3 dager (Kvam 2021).

Ved hard trening eller belastning over tid, uten tilførsel av energi, kan det oppstå forstyrrelser i kvinnens menstruasjonssyklus og tap av menstruasjon. Dette kan være en psykologisk påkjenning for kvinner å miste sin evne til å reproduseres (Kvam, 2021).

Oppsummert betyr dette at kvinner har andre behov enn menn basert på naturlige svingninger i syklus. Det vil med andre ord være av betydning for kvinner som trener på høyt nivå å kunne planlegge aktivitet ut fra egen syklus. Prosjektgruppa bemerker at dette potensielt vil være vanskelig å tilrettelegge og planlegge for ved tjeneste i en operativ avdeling. Videre kan man stille seg spørsmålet, når er kvinnens «normale» form? Er dette når formen er på topp ved eggøsning, eller er det ved blødnings fasen når man er lavest?

Det ble beskrevet fra Testutvalget Innstilling 1 - 1979:74 at kravet til kvinner bør være i samsvar med de påviste forskjellene mellom kjønnene med tanke på fysiske prestasjoner. Til tross for dette er det flere kvinner enn menn som ikke består disse testene (B. Steder, 2013, s 119). Videre sier B. Steder (2013) at motstanden mot kvinner i Forsvaret tradisjonelt sett har vært med bakgrunn i frykt for at deres fysiske kapital vil være til hinder for militær effektivitet. Han mener dette er en forutinntatt holdning som generaliserer til at kvinner er mindre operasjonelt effektive og dermed mindre verdifulle enn menn i det militære (B. Steder, 2013, s. 160).

I følge Cohn (2000) (referert i B. Steder 2013, s. 160) er det på høy tid å legge frykten for at kvinner reduserer militær effektivitet bak seg. Hun mener det vil være essensielt å se på hvor gode måleparameter fysisk styrke og utholdenhet egentlig er for militært lederskap og militær effektivitet. Dette støttes også av Ulriksen (2002) og Friis (2000) (referert i B. Steder 2013, s. 160) som mener Forsvaret har latt militær effektivitet komme i andre rekke, og knytter dette opp til at soldatens fysikk har fått en svært sentral plass. Kummel (2002) (referert i B. Steder 2013, s. 161) sier videre at modernisering og framskritt innenfor våpensystemer, transport, kommunikasjon og annen teknologi endret militær virksomhet og krigføring, og viser til at det å trykke på knapper er og vil være kjønnsnøytralt (B. Steder, 2013, s. 160).

B. Steder (2013) peker på at maskulin fysisk kapital fremdeles er det mest brukte for å vurdere soldaten. For å vurderes inn til en militær karriere er det avgjørende at man kan møte de parameterne som er satt for fysisk styrke og utholdenhet. B. Steder stiller spørsmål ved om hva man måler gjennom armhevinger og løpshastighet virkelig er en god markør for militært lederskapspotensiale og militær effektivitet (B. Steder, 2013, s. 160).

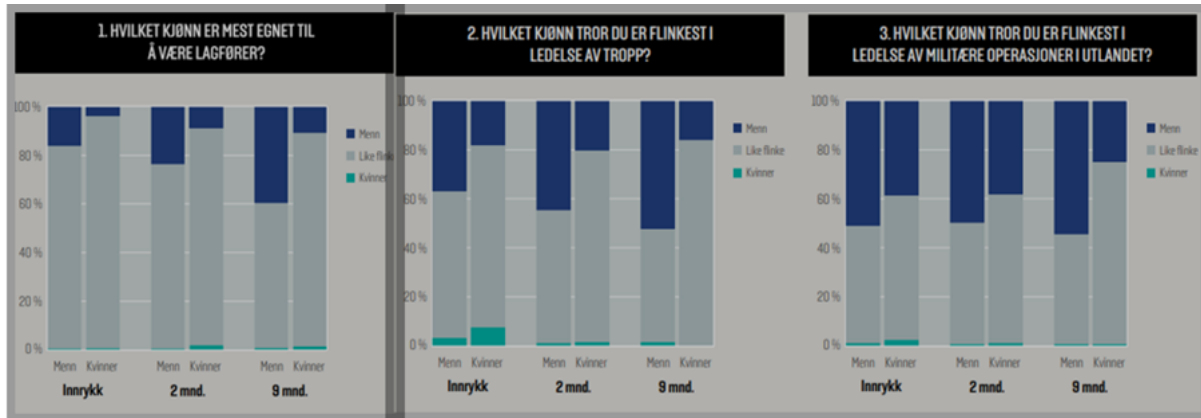
Ordningen med en egen seleksjon basert på kvinners fysiske premisser til utdanning i Jegertroppen, og en annen seleksjon, basert på menns fysiske premisser til utdanning i Fallskjermjegertroppen, har skapt en følelse av å være «to A-lag». Deling i enkjønnede grupper kan være et godt pedagogisk grep for å introdusere et kjønn til oppgaver hvor det motsatte kjønn regjerer og har definisjonsmakten. Dette har gitt kvinnene i Jegertroppen tilgang til ferdighetsutvikling i militære kjerneoppgaver uten at de har blitt overkjørt av menn. Tilsvarende har mennene i Fallskjermjegertroppen fått utvikle kompetanse i tradisjonelle kvinneroller («indretjenesten») uten å bli kontrollert av kvinner (Rones & B. Steder, 2017).

Det norske Forsvaret er blitt kritisert for å la militær effektivitet komme i andre rekke (Ulriksen & Friis 2000, referert i B. Steder. 2013 s. 160). I og med at fysikken fortsatt står i høysetet blir verneplikten en mannssak samtidig som man bidrar til at de maskuline verdiene blir det mest verdifulle i et samfunn. Dersom vi igjen ser til politihøgskolen kan man se at de har valgt å gå vekk fra den type karaktersystem man ser i Forsvaret. Der er opptakskravene på enkelte øvelser differensiert for menn og kvinner (feks må en mann løfte 60 kilo i benkpress, hvorpå en kvinne skal løfte 32,5 kg), men kandidaten skal kun gjennomføre fire løft. Karaktersystemet er dermed Bestått/Ikke bestått (Politihøgskolen, u.å).

Kari Strand uttalte i 2017 i en artikkel fra FFI at det ikke lengre handler om å få kvinner inn i Forsvaret, men å beholde de man har. Det fremkommer gjennom et systematisk forskningsarbeid at kvinner som tjenestegjør finner seg i ufin humor for å passe inn. B. Steder sier at man i Forsvaret er enige om at «noe» må gjøres, men at det historisk har vært lav gjennomføringsevne til å sikre økt kvinneandel. Forskerne ba også Forsvaret om å revurdere praksisen rundt at det i seleksjonsprosessen er et så stort fokus på fysikk, med mål om å få et mer moderne syn på hvilke egenskaper som trengs i krig (Strand & B. Steder 2017).

Forutinntatthet og stereotypi

Alle er et produkt av de holdninger, verdier og oppfattelser man har med seg. Slik vil det også være for de unge menneskene som kommer inn til førstegangstjeneste. De skal representere et tverrsnitt av befolkningen på et gitt årskull, og de vil følgelig komme fra alle kanter av Norge.



Figur 10. Kvalvik et al. Forskningsfaglig rapport 1.2017 s. 12-13 – FFI.no

I en artikkel fra FFI *Slik får Forsvaret flere kvinner* fra 2017 (Kvalvik, et al. 2017), kan vi se at kvinner anser seg selv mindre skikket til å lede enn menn, på både høyt og lavt nivå ved oppstart av førstegangstjenesten. Dette må derfor kunne hevdes å være holdninger rekruttene har med seg fra andre deler av samfunnet og ikke gjennom kulturen i Forsvaret. Hva som har påvirket til denne vurderingen fremkommer ikke av rapporten, men det kan naturligvis tenkes at det har å gjøre med den tradisjonelle oppfatningen av «soldaten» som beskrevet tidligere i besvarelsen. Unge kvinner ser ikke nødvendigvis seg selv som en militær leder.

Det som er oppsiktsvekkende i denne FFI-rapporten er at kvinner fremdeles og i større grad, etter ni måneder i Forsvaret anser menn til å være mer skikket til lederroller på lavere nivå. Hva dette kommer av fremkommer heller ikke av rapporten, men det bemerkes fra prosjektgruppa at det potensielt kan settes i sammenheng med at fysikken står helt sentralt gjennom alle deler av førstegangstjenesten. De fysiske resultatene har en betydelig plass tidlig i den militære karrieren. B. Steder (2013) forklarer hvordan stereotypi reduseres gjennom at minoriteten i en organisasjon viser seg verdig gjennom normer, verdier og adferd ovenfor majoriteten (B. Steder, 2013, s. 248).

3.4 Forskningsspørsmål 4

Eksisterer det sosiale koder i Forsvaret som kvinner må knekke tidlig i sin karriere, dersom de vil lykkes?

Vi har tidligere i teorien beskrevet faktorer som har betydning for forskningsspørsmålet. For å spisse dette ytterligere ser vi til B. Steder (2013) som beskriver hvordan Forsvarets kultur har utviklet seg. Han peker på at det har fått vokse fram et bredt spekter av symboler, seremonier og riter. Disse bidrar blant annet til koding og reprodusering av en kollektiv selvfølelse. Denne type koder blir av betydning for at det enkelte individ skal forstå og tilegne seg verdier og ferdigheter som må til for å utføre jobben og også oppnå aksept i fellesskapet (B. Steder, 2013, s. 216).

Femininitet og maskulinitet i lederrollen

Det er tidligere i besvarelsen gjort rede for en generell forståelse av maskuline og feminine trekk. I et ledelses aspekt er det interessant å se på om der også er påvist ulike trekk hos mannlige og kvinnelige ledere.

På bakgrunn av Drake og Solberg har vi satt opp følgende tabell (Drake & Solberg, 1995, s. 219). Det fremkommer stor forskjell i feminine og maskuline ledertrekk.

Feminine ledertrekk	Maskuline ledertrekk
Samarbeidsorientert	Konkurransorientert
Andre orientert	Egenorientert
Uselvisk	Selvhevdende
Intuisjon	Kontroll
Ad-hoc planlegging	Strategisk planlegging
Emosjonell	Objektiv

Figur 11. Feminine og maskuline trekk hos ledere

Drake og Solberg hevder videre at dersom kvinner opplever at de må justere egen adferd for å møte de mer maskuline trekkene vil dette kunne oppleves hemmende. I verste fall vil dette kunne føre til at de går ut av organisasjonen med følelsen av å ha mislyktes, og ha redusert tro

på egne ferdigheter og kompetanse (Drake & Solberg, 1995, s. 219). B. Steder (2013) viser til synspunkter fra Kowitz (2003) og Woodward (1997) hvor det uttrykkes at femininitet og maskulinitet må forstås som to binære opposisjoner som vil utkonkurrere hverandre (Kowitz (2003) & Woodward (1997) referert i B. Steder s. 71). B. Steder setter dette i direkte sammenheng med at kvinnens kropp i seg selv er et uttrykk for femininitet og at det da i en hegemonisk mannskultur vil kunne oppstå et behov for å avfeminiseres (B. Steder 2013. s. 71).

Jacobsen og Thorsvik (2019) på sin side hevder at det ikke er grunnlag for å hevde at det er store forskjeller mellom effektiviteten hos den enkelte leder kun basert på kjønn. De viser til at det er noen indikatorer på at kvinner blant annet tenderer til å være mer åpen for andre synspunkter. De er ofte mer bevisst eget kroppsspråk i kommunikasjon og kommuniserer følgelig på en mer kompleks måte. Kvinner legger ofte mer vekt på følelser enn analyse (uten at det hevdes at kvinner ser forbi analyse), de har ofte større fokus på samarbeid enn konkurranse og de har et annet forhold til makt. Kvinner skal ifølge de ha mindre bruk av tvangsbasert og nyttebasert makt. Avslutningsvis hevdes det at kvinnelige ledere er mer omsorgsfulle enn sine mannlige kollegaer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 413)

Lederrollen

Alvesson et al. vurderer ledelse å være en aktivitet hvor man systematisk påvirker ansatte til å nå de mål og visjoner organisasjonen har satt og de mener at ledergjerningen kan systematiseres gjennom deres modell 5P hvor de har synliggjort ulike erketyper (Alvesson et al., 2017, s. 108). De beskriver hvordan man som leder ikke kan gå seg fast i en bestemt rolle, og møte alle situasjoner likt, men at man i lederrolle må være i stand til å veksle mellom ulike fremtoninger.

Kaufmann og Kaufmann redegjør for situasjonsbestemt ledelse, og mener at den grunnleggende teorien til Hersey & Blanchards ikke holder helt mål rent akademisk. Til tross for dette er det forsket en del på det grunnleggende ved teorien og de viser til at man i dag er kommet et godt stykke i utviklingen av dette, blant annet gjennom Geir Thompson sitt betydningsfulle bidrag (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 463). Situasjonsbestemt ledelse forstås som at lederen har evne til å møte ulike situasjoner på ulike måter. Teorien legger til grunn at det er en relasjon mellom leder og arbeidstaker.

Uavhengig av lederen og dennes egenskaper må man ikke glemme at det er snakk om mennesker som skal ledes. I dagens Norge ser vi på medarbeiderne som aktive deltagere i yrkeslivet hvor man har forankret dette både gjennom organisering av arbeidslivet og velferdsmodellen. Sund har i sin forskning funnet at ledere fra andre nasjoner kan finne det merkelig at norske arbeidstagere har så mange rettigheter at det nærmest kan være vanskelig for lederen å føle at man kommer i mål med oppgaver (Sund, 2019, s. 17).

Karp mener at ledere engasjerer og dermed prioriterer relasjonsorientert adferd, og at til tross for at alle ledere ikke ser lik verdi i denne delen av lederjobben, så bidrar dette til å ikke bare bygge arbeidsmiljø, men også kultur (Karp, 2019, s. 78).

Egenvurderingen av hva som trengs for å lede vil åpenbart preges av organisasjonen man tilhører. Brené Brown (2018) mener at ledere må være i kontakt med eget følelsesliv og egen sårbarhet for å kunne lede godt (Brown 2018 s. 11). Hun peker på at der finnes nærmest en polarisert oppfatning hvor man som menneske eller leder tilhører en av to yttergrupper. Den ene gruppen inntar, eller oppfattes som offer, og den andre nærmest som en viking (Brown 2018 s. 89). Ulikheten ligger i hvordan man ser seg selv i situasjoner som enten et offer uten påvirkning, eller vikingen som nærmest er villig til hva det skulle være for å oppnå egne mål. Brown mener at man som leder må tørre å spille på lag med egen sårbarhet og bruke det som et verktøy i utøvelse av lederrollen for gjennom dette kunne møtet personellet der den enkelte befinner seg. Brown mener at ledere defineres av deres evne til å ta ansvar for å se og utvikle mennesker og prosesser (Brown 2018 s. 4). Ifølge Brown må ikke denne sårbarheten i utøvelse av lederrollen forveksles med å la seg overkjøre. Det handler om å gi rom til den enkelte, men også om å sette grenser og følge disse opp (Brown 2018 s. 68). Ved første øyekast kan det dermed fremstå som at Browns syn på ledelse utelukkende må tolkes som feminin gjennom fokuset på følelser og sårbarhet. Trekker man inn viktigheten av å sette grenser i lederrollen ser man imidlertid at det ikke nødvendigvis henfaller til maskulinitet, men at man bør kunne påstå en viss nøytralitet.

I en studie av to typer motivasjonsklima som Ames (1992) beskriver sees det på mestringsklima og prestasjonsklima. Man fant da at prestasjonsklima ville fremme egoistisk motivasjon, da den ansatte hele tiden ville måles opp mot andres prestasjoner og egen suksess

er avhengig av hvor man er på skalaen. Ved mestringsklima fant man derimot at vekst og utvikling ville være sentralt (Ames 1992 referert i Mikkelsen, & Laudal, 2021, s. 52).

Drake og Solberg argumenterer for at kvinner tradisjonelt vurderer seg svakere enn menn. Det pekes videre på at mannlige ledere har større tro på egne ferdigheter enn kvinnelige ledere. Dette medførte at begge kjønn la til grunn feil i sine vurderinger av seg selv (Drake og Solberg 1995 s. 100). Dette støttes opp av nyere forskning, hvor man undersøkte hvordan en gruppe studenter med tilsvarende karakterer vurderte seg selv opp mot gruppa. Funnene var at flere menn vurderte seg bedre enn medstudenter. Artikkelen tar videre for seg studier som viser at kvinner og menn vurderer egen intelligens likt, men at kvinnene er mer selvkritiske enn menn (Kvittingen, 2018)

Operativ identitet

Laberg et. al (2018) beskriver sosial identitetsteori som en studie av sosial identitet og studier av mellom-gruppeadferd. Sentralt i dette er hvordan individet vil identifisere seg i tråd med gruppen, fremfor egen identitet. De viser videre til at denne kategoriseringen fører til at likheter og ulikheter mellom grupper dermed oppfattes større enn hva de faktisk trenger å være (Laberg et. al referert i Eid og Johnsen, 2018, s. 208). Denne sosiale persepsjonen og kategoriseringen hevdes av Fiske, Cuddy og Glick (2007) (referert i Brønn & Arnulf, 2020 s. 323) å være formet av evolusjon og kommer ut fra behovet å definere de man møter i en av to kategorier “venn eller fiende”. Gjennom dette vil verden automatisk kunne deles inn i “hvem er vi”, og “hvem er de andre”, og dermed forsterkes likheter innad i gruppen, hvorpå ulikheten til andre grupper vil fremstå sterkere.

Forsvarets kjerneverdier Respekt, Ansvar og Mot skal ligge til grunn for all virksomhet som gjennomføres, og skal være av en grunnleggende betydning for samtlige i organisasjonen. Det å vise respekt, ta ansvar og utvise mot er verdier som ikke kan vedtas eller innføres gjennom direktiver, men som er nært knyttet til profesjonskulturen. Profesjonskulturen kan kun innarbeides og rotfestes ved at den praktiseres av Forsvarets personell over tid – man skaper en profesjonsidentitet og -kultur der verdiene etterleves som en del av korpsånden. En sterk og tydelig profesjonskultur fører til at den enkelte og de ulike avdelingene ser seg som en del av en større sammenheng med felles mål. Dette vil gjelde uansett type tjeneste og stilling man innehar; operativt, støttevirksomhet, rekrutt, grenader, OF eller OR, eller sivil. En felles

identitet innebærer å identifisere seg med organisasjonen og med hverandre, stille krav og støtte hverandre (Forsvarets verdigrunnlag, U.Å.).

Stort sett alle mennesker kategoriserer seg i forhold til sosiale klassifikasjoner som for eksempel mann/kvinne, nordmann/amerikaner, trønder/finnmarking, økonom/psykolog, søster/bror, mor/far osv. Graden av identifisering vil som oftest være avhengig av sammenligninger mellom de ulike kategoriene og alternativene. Har man positive følelser ovenfor den kategorien man selv tilhører, vil dette gjerne kunne forsterke identifiseringsgraden. Dette vil bety, at hvis du er stolt over å være finnmarking, vil du være mer tilbøyelig til å identifisere deg som finnmarking. Har man derimot negative assosiasjoner til den eventuelle kategorien man rent objektivt tilhører, kan løsningen være å markere psykologisk og atferdsmessig avstand fra den bestemte kategorien (Drake & Solberg, 1995, s. 58).

B. Steders (2013) forskning viser at kvinner som tjenestegjør ofte gjennomgår en avfeminisering. Dette kan eksemplifiseres ved at de demper trekk man tradisjonelt forbinder med kvinner, som for eksempel langt hår, bruk av sminke også videre. Gjennom en avfeminisering vil man også ifølge Brundtland kunne se at kvinner tar til seg maskuline trekk, for eksempel bruk av et røffere språk, med mål om å «bli en av gutta» (B. Steder, 2013, s. 71).

Kaufmann og Kaufmann beskriver affektiv jobbforpliktelse som individets følelsesmessige ønske om å fortsette i organisasjonen. Videre at dette betinger en følelse av tilhørighet til de verdier og målsettinger som ligger til grunn i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297). For å utvikle en operativ identitet gjennomgår soldaten flere faser. Den første fasen innebærer å etablere forventninger og kunnskaper om yrket, og motivasjonen vil være av betydning. Andre fase innebærer opptak og seleksjon til utdanningen. Her ser man at jo vanskeligere det er å komme inn, jo sterkere lojalitet vil soldaten få til utdanningen. Man sier at det har oppstått en form for frivillig forpliktelse, med bakgrunn i at soldaten har investert mye i å nå målet. Den siste fasen er å gjennomføre selve utdannelsen. Her skjer det endringer i kognitive faktorer - hva man vet, atferdsfaktorer - hva man gjør, og emosjonelle faktorer - hva man føler med hensyn til sin nye identitet. Identiteten vil utvikles ytterligere gjennom å

praktisere jobben og få erfaringer. Forskning viser til at operative soldater (operatører) ikke ser på seg selv som profesjonell før etter flere år i tjeneste (Eide & Johansen, 2018, s. 196).

Det er knyttet en rekke forventninger til personer som innehar formelle og uformelles sosiale roller. Formelle roller er ofte basert på utdanning, erfaringsnivå og personlige ressurser. Ved uklare eller motstridende rolleforventninger kan det oppstå en sårbarhetsfaktor. Motstridende rolleforventninger kan være roller som kommer i konflikt med hverandre, for eksempel rollen som soldat og småbarnsforeldre. I noen tilfeller kan man erfare at noen krav som henger på den profesjonelle rollen ikke lar seg kombinere med rollen man har på hjemmebane. Videre kan noen roller være uklare. Enten ved at det er usikkert hva som skal løses, hvordan det skal løses, ukjente situasjoner og lignende. Ved deltagelse på skarpe oppdrag eller under internasjonale operasjoner kan militært personell erfare slike motstridende og muligens motstridene rolleforventninger. Med bakgrunn i dette blir rollen som leder i en slik avdeling svært viktig (Eide & Johansen, 2018, s. 159).

I en profesjonell rolle kan man gjennom følelsen av ansvar komme i en situasjon hvor det å gjøre ting riktig/korrekt kan bli altoppslukende. Til tross for at der ikke inngår i etablert ledelseslitteratur brukes begrepet «flink pike» i dagligtalen. Selv om det som er beskrevet om begrepet på mange måter må kunne hevdes å være destruktivt for individet, brukes det i dagligtale som noe langt mindre inngripende (HelpLink, 2018).

Intelligens

Typiske trekk hos gode ledere er at de viser til høy **generell intelligens**, målt ved IQ tester. I de senere årene derimot har forskning på hva som kjennetegner gode ledere også rettet fokuset på emosjonell- og sosial intelligens (Jacobsen, D.I et.al, 2013, s. 428).

Emosjonell intelligens omhandler evnen til å forstå og mestre følelser. Videre beskrives det som lederens evne til selvbevissthet, empati og selvkontroll. Jacobsen og Thorsvik viser til forskning som sier at høy emosjonell intelligens kan være positive trekk relatert til lederes evne til å løse komplekse problemer og kriser, samt det å tilpasse atferd til situasjoner på en måte som gir gode resultater. De er imidlertid tydelige på at denne type forskning hverken er standardisert i tilstrekkelig grad, eller har tydelige nok målsetninger til at man skal bruke denne blindt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 410).

Sosial intelligens omhandler evnen til å forstå hva en bestemt situasjon krever for å håndtere andre mennesker, samt evnen til å handle slik situasjonen krever. Denne type intelligens er viktig for å mestre krav og forventninger knyttet til mellommenneskelige roller. Sosial intelligens handler ikke bare om samhandling og kommunikasjon, men også om hvordan lederen framstår. Ledere med høy sosial intelligens har både evne og vilje til å variere atferd ut fra utfordringer og forventninger knyttet til ulike situasjoner. Gode ledere beskrives som personer som kan evaluere og forstå hvilken effekt de har på andre personer, og videre fleksibelt endre atferd etter behov (Jacobsen, D. I. et.al, 2013, s. 428). Eide og Johansen viser til det presset og den belastning man kan oppleve som leder for en operativ avdeling. Lederansvaret for disse skiller seg ut i forhold til at det ikke bare omfatter beslutningsstress og ansvarsstress ovenfor personellet, men også ovenfor deres familier. Det å inneha en slik lederrolle betyr å ha et betydelig emosjonelt, personlig og juridisk ansvar ovenfor disse (Eide & Johansen, 2018, s. 159).

Nettverk

Det finnes et utall definisjoner av nettverk. Drake og Solberg forstår nettverk som «*et mønster av vedvarende sosiale relasjoner mellom aktører*» (Drake & Solberg, 1995, s. 140). Man kan definere ulike bakgrunner for nettverk. Slagvold beskriver det som hvor det på den ene siden kan ha sitt opphav i likhet, nærhet og fellesskap (Gemeinschaftrelasjoner) eller det kan ha opphav i nytte, egeninteresse og rasjonalitet (Gesellschaftsprinsipper) (Slagvold ref. I Jordfald, Drake & Solberg, 1995, s. 140). Sosiale og faglige nettverk brukes om nettverk i organisasjoner. Sosiale nettverk er de samtalene som finner sted ved kaffemaskinen eller i kantina, mens de faglige nettverke er de interaksjoner man har gjennom faget, for eksempel dersom man skal drøfte en problemstilling eller søker å optimalisere løsninger. Formelle interne nettverk dreier seg om å bruke ressurser man har tilgjengelig for å nå egne mål (Drake & Solberg, 1995, s. 141).

Kaufmann og Kaufmann snakker om de skjulte nettverkene. Denne type nettverk følger ikke de formelle kommunikasjonslinjene og det utveksles informasjon på tvers av det etablerte. De viser til at mennesker overfører og utveksler mest informasjon med de man har kontakt med. Utfordringen ved å ikke være innlemmet i dette er naturligvis at man ikke er en del av informasjonsflyten, og lett kan gå glipp av saker (Kaufmann & Kaufmann 2015 s. 410). Drake

og Solberg beskriver at kvinner alltid har hatt sosiale nettverk, og at det i arbeidslivet ikke nødvendigvis er noe unntak. Gjennom 90 tallet så man at høyt utdannede kvinner etablerte nettverk i organisasjoner og på tvers av disse hvor målet var å støtte og hjelpe andre kvinner så vel som seg selv opp og fram i organisasjoner for å komme gjennom glasstaket. Drake og Solberg problematiserer imidlertid at disse nettverkene i stor grad er forbeholdt kvinner som allerede er ressurssterke og at man ikke klarte å favne de som ikke var i samme kategori (Drake & Solberg, 1995, s. 139)

Drake og Solberg argumenterer videre for at kvinner og menn bruker nettverk ulikt. De hevder menn tenker lineært i forhold til at de er på et sted, og skal komme seg til neste også videre. Kvinner imidlertid tenker helhet og sammenheng, og vil ikke kun se de umiddelbare målene, men hele tiden lete etter muligheter for at andre også skal få realisert sine mål (Drake & Solberg, 1995, s. 144)

B. Steder viser til at det er mange ulike meninger omkring nettverks betydning nettopp i Forsvaret. Det er forsket en del på dette og han redegjør for at det kan ha sammenheng med hvor lenge kvinner har vært i organisasjonen. Det pekes på at kvinner muligens prioriterer annerledes enn menn når det kommer seg til å velge mellom karriere i Hæren og familie, og betydningen av formelle og uformelle nettverk må ikke sees forbi (B. Steder, 2013, s. 201).

4 Metode

For å besvare oppgavens problemstilling har vi valgt å benytte oss av multimetode for å analysere våre fire ulike forskningsspørsmål. Dette er en undersøkelsesmetode hvor man kombinerer ulike metoder for datainnsamling.

Vi har valgt kombinasjonen av dybdeintervju og dokumentanalyser i søken på å svar ut problemstilling. Dette for å tilegne oss ulike perspektiver og synspunkter, samt at en slik kombinasjon kan føre til at vi med større sikkerhet vil kunne fastslå kausalitet og svare ut forskningsspørsmålene.

Vi har valgt å starte med å utføre en kvalitativ undersøkelse – altså dybdeintervju av nøkkelinformanter. Dette gjorde vi for å tilegne oss mer kunnskap om det å være kvinnelig leder i den operative delen av Forsvaret. Vi mener dette er en riktig tilnærming, da

forskningsspørsmålene våre baserer seg i stor grad på personlige opplevelser, kunnskaper og erfaringer, noe som er individuelt og oppfattes ulikt.

Videre vil vi ta med oss denne kunnskapen inn i dokumentanalysen. Når all data er innhentet vil vi forsøke å systematisere dette slik at vi lettere kan se om det er noe tydelige sammenheng i vårt materiale, som kan hjelpe oss i søken på våre hypoteser og problemstilling.

4.1 Casestudie

Case studier er «intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter» (Andersen, 2013, referert i Oppen et al., 2020 s. 30). Vi har valgt å undersøke en avdeling i Forsvaret, fordi det er viktig å lage «rike beskrivelser» av fenomener i en naturlig kontekst. Vi har fokusert på en case, Hæren, for å få en skikkelig dybdeforståelse av den og for å kunne gi «tykke beskrivelser» (Geertz, 1973, referert i Oppen et al., 2020, s 30), det vil si detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Forsvaret er en organisasjon med lav andel kvinnelige militært ansatte, 10 % (Forsvarets årsrapport 2020), og dette gjør problemstillingen vår ekstra interessant. Valget av case har gjort at vi har fått data vi ellers ikke ville fått tak i. Ved å intervju kvinner i lederroller har vi fått deres subjektive meninger. Den viktigste styrken til en casestudie er muligheten for en triangulering av metoder og kilder (Miles og Huberman, 1994; Yin, 1994, referert i Oppen et al., 2020, s. 30), mens hovedutfordringen er relatert til generaliseringer utover den enkelte casen.

4.1.2 Valg av informanter

Prosjektgruppa har benyttet ulike metoder i utvelgelsen av informanter. Informantene er valgt strategisk på bakgrunn av bestemte egenskaper som gjør det interessant for oss å snakke med de for å belyse problemstillingen (Thagaard, 2013, s. 54). Utvelgelsen baserer seg også på allerede eksisterende kunnskap og kjennskap fra en i prosjektgruppa som selv er militært ansatt. Dette foregikk ved at vi sendte ut e-poster til de aktuelle informantene med kort informasjon om forskningsprosjektet, hvorfor de er valgt ut og om hvordan de melder sin interesse. Denne e-posten ble sendt på gradert nett internt i Forsvaret.

Prosjektgruppa erfarte effekten av snøballmetoden (Oppen et al., 2020, s. 348). Flere av informantene vi hadde til intervju fremsnakk andre aktuelle informanter og noen hadde også snakket seg imellom om forskningsprosjektet. En informant tok selv kontakt med

prosjektgruppa, etter å ha takket nei til intervju fordi tidspunktet ikke passet, men på bakgrunn av hva informanten hadde hørt fra annen informant, ønsket denne å delta allikevel.

Prosjektgruppa satte ingen kriterier når det gjaldt alder, vi ønsket å gå ut bredt. Når det gjelder posisjon var prosjektgruppas kriterier at de må være i en lederstilling eller -rolle, og vi har intervjuet informanter fra begge søylene (OF/OR). Vi har satt kompanisjefer, kompanisersjanter, troppssjefer og troppssersjanter som mellomledere i denne oppgaven. Dette med bakgrunn i oppgavens forskningsspørsmål og oppgavens nøkkelinformanter. Grunnet at utvalget er en del av et lite miljø, måtte prosjektgruppa utvide gradspennet i datainnhenting, dette for å sikre anonymitet, samt at det var mulig å innhente en viss mengde.

Prosjektgruppa har utført dybdeintervju med 12 nøkkelinformanter. Vi mener med stor grad av sikkerhet at dette har gitt oss tilstrekkelig dybde og bredde for å belyse problemstillingen. For at det skal være mulig med inngående analyser, bør ikke omfanget være for stort (Thagaard, 2013, s. 65).

Demografisk kommer de fra nord til sør og tjenestegjør i dag over hele landet. Med ledererfaring er erfaring etter KS eller i stilling som spesialist. Det vil være et noe unøyaktig tall for år med ledererfaring, da man i gammel ordning ofte hadde en god erfaring med seg før man startet på KS. Med den nye ordningen, OMT, vil man kunne starte på KS rett fra VGS – uten noe form for ledererfaring i bunn. Da vi har personell fra begge tidsperioder, før, under og etter implementeringen av OMT har vi satt en avgrensning på fullført KS som kriterier for ledererfaring.

Informant	Alder	Sivilstatus	Oppvokst	Barn	Ledererfaring	INTOPS erfaring
1	31-40	Partner	Nord-Norge	2	<10	JA
2	31-40	Partner	Vestlandet	2	>10	NEI
3	31-40	Partner	Østlandet	1	<10	JA
4	31-40	Partner	Østlandet	2	<10	NEI
5	18-30	Singel	Østlandet	0	>10	NEI
6	31-40	Partner	Vestlandet	2	<10	JA
7	31-40	Partner	Vestlandet	1	>10	JA
8	31-40	Partner	Nord-Norge	0	>10	JA
9	31-40	Partner	Østlandet	0	>10	JA
10	31-40	Partner	Østlandet	2	<10	NEI
11	18-30	Partner	Østlandet	0	>10	NEI
12	31-40	Partner	Nord-Norge	2	>10	JA

Figur 12. Oversikt over informanter

4.2 Kvalitativ metode

I kvalitativ metode forsøker vi å trekke allmenne slutninger på bakgrunn av det særegne, og utviser stor grad av fleksibilitet slik at vi kan gjøre endringer underveis (Oppen et al., 2020, s.31). Wadel (1991) sier at kvalitativ metode kjennetegnes som en runddans mellom teori, data og metode, og det er denne fleksibiliteten som er styrken i kvalitativ metode (Wadel 1991 referert i Oppen et al., 2020, s. 343). Hovedforskjellen mellom kvalitativ- og kvantitativ metode er at mens den kvantitative metoden kartlegger at noe skjer, vil kvalitativ søke svar om hvorfor det skjer.

Kvalitative undersøkelser baserer sine studier på teorier om fortolkninger og menneskelige erfaringer. Denne undersøkelsen består av ulike former for metodisk innsamling av datamateriale og bearbeiding og analyser av dette. Dette kan være observasjoner, samtaler, intervjuer og skriftlige tekster og dokumenter, og generalisering skjer analytisk. Formålet med å velge kvalitativ undersøkelsesmetode er å oppnå forståelse og kunne forklare sosiale fenomener gjennom en nær kontakt med de vi studerer (Thagaard, 2013; Silverman, 2005 referert i Oppen et al., 2020, s. 342). Ved at det er en relativt liten gruppe informanter som benyttes i denne type studie vil en ofte utvikle en nær relasjon til disse. Dette for å få en rik

forståelse av deres opplevelser. Kvalitativ metode handler med andre ord om fenomeners egenskaper og beskaffenheter, og om å få tak i meningsinnholdet som finnes i det rasjonelle og prosessuelle.

Gjennomføring

I valget om å gjennomføre intervju var det en rekke forhold vi måtte ta stilling til å vurdere. På bakgrunn av Covid-19 pandemien ble det tidlig klart at intervjuene måtte gjennomføres digitalt grunnet smittevernstiltak. Alle hadde satt av god tid i timeplanen for intervjuet. Selve intervjuet var berammet til 45 minutter. Slik fikk vi god flyt og sammenheng i intervjuet, og lite distraksjoner som ga fullt fokus på samtalen (Jacobsen, D.I, 2015, s. 148).

Prosjektgruppa satt på tre forskjellige lokasjoner og informantene satt som regel på sine kontorer. Jacobsen, D. I. (2015) viser til at valget på lokasjon har mye å si for selve intervjuet og hva en får ut av det. Dette handler om konteksteffekten. Konteksteffekten handler om at deltakere som intervjues i trygge og naturlige omgivelser vil åpne seg mer opp. Ved ordinær drift ville det vært mulig å gjennomføre intervjuene fysisk. Fordelen ved dette ville vært mulighet til å skape et eget rom, lese kroppsspråk samt klar og tydelig tale som ikke ble påvirket av nettdekning. Svakheten er at dette ville vært kostnads- og tidkrevende hvis informanten satt geografisk på et annet sted enn prosjektgruppa. Den som intervjues vil også kunne påvirkes i større grad av intervjueren, siden de befinner seg på samme sted fysisk (Jacobsen, D.I., 2015, s. 258). Alle våre informanter sitter lokalisert over hele landet og fysiske intervjuer ville uansett ikke vært aktuelt for alle. Hadde vi hatt ordinær drift ville det vært en fordel både tidsmessig og økonomisk å velge digitalt.

Vi måtte også vurdere hvorvidt vi ønsket å gjennomføre gruppeintervju eller individuelle intervjuer. På bakgrunn av at det blant informanter ville kunne forekomme relasjoner som overordnet/underordnet i en svært hierarkisk organisasjon gikk vi raskt vekk fra dette alternativet. Vi vurderte temaene som skulle belyses å være av en slik art at informantene skulle ha en reell opplevelse av anonymitet, også ovenfor kollegaer.

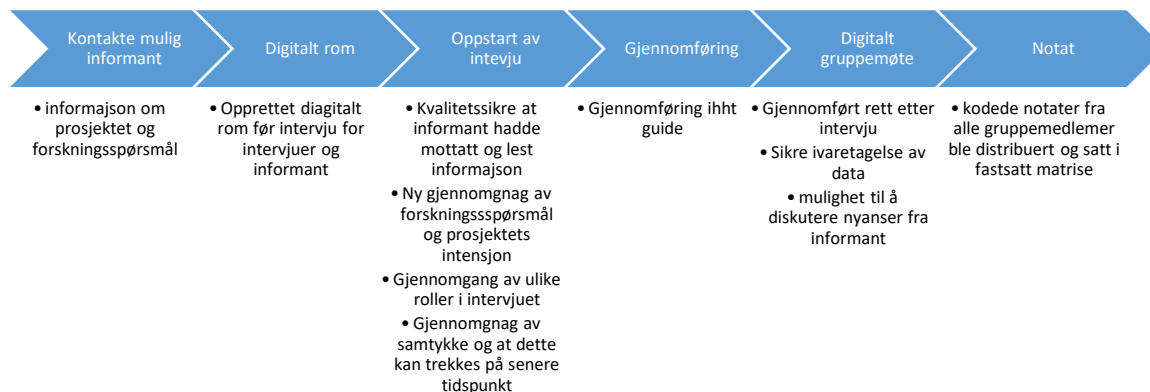
Det ble også tidlig klart at det fantes bånd mellom enkelte i prosjektgruppa og Forsvaret som institusjon, og det ville kunne være mulig at det forekom bekjentskap mellom mulige informanter og gruppedlemmer. Det ble derfor foretatt grundige vurderinger av hvorvidt alle gruppedlemmene kunne være til stede under alle intervju, samt roller som ble tildelt

under intervju. Som en siste barriere ble samtlige informanter spurt om de var komfortable med intervjuets gjennomføring som forespeilet.

Før gjennomføring av intervju må man ta stilling til hvordan disse skal struktureres. For å etablere struktur startet gruppa med å spørre oss om «hva ønsker vi å få ut av disse intervjuene?». Vi satt igjen med følgende resonnement: «Vi ønsker å skape et rom hvor den enkelte føler den genuine interessen vi har for nettopp dennes bidrag inn i prosjektet. Vi ønsker også å gi rom for at den enkelte føler seg fri til å trekke inn både egne erfaringer, betraktninger og refleksjoner. For å sikre validitet i gjennomføringen er det også viktig for gruppa at alle intervju har en viss struktur og er standardisert i hva vi ønsker å avdekke».

På bakgrunn av overnevnte resonnement valgte gruppa derfor å kjøre semistrukturerte intervju som ble berammet som en samtale mellom intervjuer og informant. Det var imidlertid satt opp en intervjuguide med temaer som hadde sammenheng med forskningsspørsmålene og de ulike kategoriene samt underspørsmål som kunne benyttes av intervjuer, dersom det var behov for framdrift/konkretisering eller sikre retning på intervjuet. Prosjektgruppa forsøkte å formulere spørsmålene slik at informantene kunne reflektere og utdype sine erfaringer og opplevelser (Oppen et al., 2020, s. 350). Vi planla tidlig at vi ønsket å gjennomføre intervjuene på 45 minutter. Intervjuer som er lengre enn en time vil være slitsomme for informant og intervjuer (Jacobsen, D.I., 2015, s. 154) og vi holdt oss innenfor tidsrammen på alle intervjuene. Vi satte opp maksimum tre intervjuer hver dag, fordi dette er krevende for intervjueren, og ønsket ikke at dette skulle gå utover kvaliteten.

For å legge til rette for de beste forutsetninger i hvert enkelt intervju fulgte prosjektgruppa en fast sjekkliste. Steg 5 og 6 ble ikke gjennomført med informant.



Figur 13. Prosess intervju

I møtene i etterkant av intervjuet fant også gruppa at det var viktig å kalibrere seg og fortsette å holde fokuset rettet mot forskningsspørsmålene. Det viste seg for eksempel at det var deler av temaene som ble tatt opp med informantene hvor de selv brakte andre store temaer opp til prosjektgruppa. Gruppa erfarte da at man kunne la seg henfalle til disse interessante temaene som viste seg å ikke ha sammenheng med det etablerte forskningsspørsmålet.

Gruppa bemerker at det var særs lett å finne informanter som ønsket å bidra inn til prosjektet. Flere av informantene utrykte stor interesse for vinklingen på problemstillingen samt at de syntes det var flott å få dele av egne erfaringer, betraktninger og refleksjoner.

4.3 Dokumentanalyse

Prosjektgruppa har også benyttet seg av dokumentanalyse som datamateriale. Ofte blir dokumenter benyttet som bakgrunnsdata eller tilleggsdata som benyttes i tillegg til intervjuer, observasjoner eller spørreundersøkelser (Tjora, 2017, referert i Oppen et al, 2020, s. 376). Vi har studert ulike dokumenter med ulik karakter. Offentlige dokumenter og lover som ligger tilgjengelige på nettet, vi har sett på forskningsrapporter og dokumenter fra medier, sett på årsrapporter, dokumenter tilgjengelige på hjemmesidene. Gjennom å kombinere disse typene

dokumenter, har vi utviklet en bredere forståelse for Forsvaret. Dette har vært kostnads- og tidseffektivt for gruppa og har gitt oss muligheter til å analysere dataene inngående og med høyere kvalitet (Bryman, 2021, s. 295). En viktig forskjell og svakhet fra andre tilnærminger, er at ved dokumentanalyser er empirien samlet inn av andre og med annet formål og det kan også være uklart hvem som er kilden til dokumentene (Thagaard, 2013, s. 61). Gruppa har vært bevisst på dette i dokumentanalysen. Vi har også erfart at det kan være utfordrende å få tilgang til data. Vi henvendte oss tidlig til Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS) for innhenting av data, men på grunn av redusert kapasitet under pandemien, hadde de ikke mulighet til å bistå oss.

4.4 Reliabilitet og Validitet

Vi har valgt å benytte oss av multimetode i vårt forskningsprosjekt. Ved denne type forskningsmetode vil det være viktig at vi skiller mellom definisjonene på kvalitetsbegrepene for de ulike metodene da det stilles ulike krav for å sikre validitet og reliabilitet. For at kvaliteten på produktet skal bli best mulig, ønsker vi å belyse problemstillingen fra flere ulike vinkler. Dette medfører at vi må vurdere kvaliteten i arbeid vårt på ulike måter for å optimalisere outputen vi står igjen med. Dette er en svært viktig del av et forskningsprosjekt da alt til syvende og sist handler om resultatet av prosessen.

For å øke graden av troverdighet og pålitelighet kan man relatere funnene og tolkningene opp mot annen forskning og teori.

4.4.1 Kvalitative undersøkelsesmetoder

Ved en kvalitativ undersøkelse vil begrepene reliabilitet og validitet være definert på en annen måte enn for den kvantitative undersøkelsen. Her vil begreper som pålitelighet, troverdighet og etterprøvnbarhet være knyttet til reliabilitet. Det elementære her vil være en grundig redegjørelse av og for bakgrunnen for analysen og tolkningen av datamaterialet som er innhentet. I litteraturen beskrives to ulike former for validitet – indre og ytre validitet. Den indre validiteten beskriver kvaliteten og troverdigheten av undersøkelsen, mens den ytre omhandler hvor representativ funnet vil være for en større populasjon (Gerring, 2017 referert i Andersen, 2013, s. 14).

For å sikre høy validitet og reliabilitet gjennom forskningen er det svært viktig, gjennom hele prosjektet, å ha fokus på åpenhet, gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet – en klar struktur.

Videre vil det å dokumentere og utdype valg som tas underveis være viktig, samt det å forklare hvordan man går fram for å besvare problemstillingen/forskningsspørsmålet.

Vi har valgt å ta opp lydfil av intervjuene, både for at det er enkelt for gruppa og gå tilbake for å sjekke om det er noe vi har uteglemt eller andre justeringer, men også på grunn av etterprøvbareheten. Dette er nærmere beskrevet nedenfor.

4.4.1.1 Reliabilitet og validitet i forskningsintervjuet

Når man skal vurdere troverdigheten av et forskningsintervju innebærer det i hvilken grad forskeren har frambrakt resultater på som er pålitelige, gyldige og overførbare. Det vil være viktig at man som forskere har et kritisk blikk på egne tanker, ideer, roller, metodebruk, informantmøte, tolkninger osv. (Oppen et al., 2020, s. 390).

Under våre forskningsintervjuer hadde vi fokus på både det å sikre god gyldighet og høy troverdighet av innsamlet data. Dette gjorde vi gjennom å regelmessig sjekke opp om egne (intervjuers) oppfatninger stemte overens med informanten underveis i intervjuet – også kalt informantvalidering. Etter endt intervju kunne de som lyttet til intervjuet komme med oppfølgingsspørsmål og til sist samlet vi oss i prosjektgruppa for å gjennomføre en debriefing av intervjuet. Vi mener at dette gav oss en god dekning på gyldigheten av resultatene hentet ut av forskningsintervjuene. For å sikre en høy troverdighet av dataen fra intervjuene ba vi om tillatelse til å gjøre lydopptak av selve intervjuet, vi laget vi oss en god intervjuguide - som hadde gode og runde spørsmål (ikke ledende eller lukket) og vi hadde fokus på god intervjuteknikk – tillate stillhet, lytte, følge opp, unngå avbrytelser osv. Vi mener vi gjennomførte intervjuene på en god og profesjonell måte. Vi hadde på forhånd fordelt roller til den enkelte gruppemedlem, vi hadde en dedikert person som gjennomførte hele og alle intervjuene, en person som skrev referat fra alle intervjuer og en person som tok opp intervjuet og skrev stikkord og kom med oppfølgingsspørsmål på slutten av intervjuet. Vi mener denne rollefordelingen fungerte optimalt, og gjennom lik rollefordeling gjennom alle intervjuene ble forutsetningene like på alle.

Vi har valgt å ikke transkribere intervjuene vi gjennomfører. Dette har vi gjort med bakgrunn i den klare rollefordelingen vi hadde under intervjuene, en intervjuer (som skrev notater/stikkord), en observatør (som skrev notater/stikkord) og en referent. Rett etter hvert intervju hadde vi fellesmøter hvor vi diskuterte intervjuet og hovedpunktene vi satt igjen med.

Når alle intervjuene var ferdig laget vi oss et dokument hvor vi strukturerte alle intervjuene og hvor lydfilen ble benyttet for å dobbeltsjekke at svarene samsvarte med dokumentet vårt.

Alle informantene har blitt kodet, ved å gi de hvert sitt unike nummer se tabell ovenfor i kapittel 4.1. Slik har vi sikret anonymitet og etterprøvbarehet, det kan på en enkel måte etterprøves av andre enn prosjektgruppa og den enkelte informant kan ikke direkte identifiseres.

Prosjektgruppa reflekterte stadig vekk over spørsmålet om vi har fått den informasjonen vi tror, eller om vi har latt oss lure, for å sikre troverdigheten til prosjektet og tilliten til det som er gjort.

4.4.1.2 Reliabilitet og validitet i dokumentanalyser

For å sikre en god reliabilitet og validitet ved denne type metode må man tydeliggjøre hvilke dokumenter man legger til grunne og hvordan man utfører analysen av den. Vi har i tillegg til en casestudie med dybdeintervju valgt å supplere forskningen vår med dokumentanalyser. Gjennom å benytte denne type data kan vi utvikle en forståelse av hvordan utviklingen av en bestemt sak har fortonet seg på et gitt tidspunkt eller periode. Vi har i oppgaven sett på kvinner som stridende i et historisk perspektiv ved å analysere offentlige dokumenter som ligger tilgjengelig på Forsvaret hjemmesider. Disse dokumentene gir oss data som vi kan bruke videre i analyseprosessen.

4.5 Analyse av kvalitative data

Prosjektgruppa har valgt å benytte en analysemetode som kalles refleksiv metode. Dette er en kvalitativ metode som kan være egnet for ledelsesforskning. Alvesson og Sköldberg beskriver dette i *Reflexive Methodology* (2017). Essensen i den metodetilnærmingen er å evne og refokusere, og også skifte mellom forskjellige nivåer av analyse. Alvesson og Sköldberg foreslår fire fortolkningsnivåer/ perspektiver for analyse (Alvesson & Sköldberg 2017):

1. Data nivå (f.eks. bruke grounded theory)
2. Fortolkning (hermeneutikk)
3. Kontekst (politisk teori)
4. Dekonstruksjon (postmodernisme)

Vi jobber med disse fire fortolkningsnivåene i oppgavens kapittel 5. og 6.

4.6 Personvern

Prosjektet er søkt og godkjent hos Norsk senter for forskningsdata (NSD) og Forsvarets forskningsnemnd.

Ved dybdeintervjuene har det vært viktig å sikre anonymitet til informantene slik at de kunne føle seg fri til å ha en åpen dialog. Som en del av dette arbeidet fremkommer det ikke i besvarelsen hvor mange som er forespurt. Det er inkludert ledere på ulike nivå.

I selve lagringen av data fra intervjuene er de ulike informantene gitt en kode. Liste med navn og kode som hører sammen er lagret på ekstern enhet hos et gruppelem. Alle lydfiler fra intervjuene oppbevares på en gammel enhet uten nettilgang hos et annet gruppelem. Identifiserende informasjon er tatt ut av materiale som er distribuert over nett.

Forsvarets mandat er av en slik art at man fort kan glemme at det i etaten er snakk om små miljø. For utvalget som er brukt i denne besvarelsen er miljøet såpass lite og gjennomsliktig at prosjektgruppen gjennom prosessen har måtte ha et særlig fokus på dette for å sikre personvern og anonymitet. Det er for eksempel sitater fra enkelte intervjuer vi kunne tenkt oss å bruke i besvarelsen, men hvor det da vil være mulig å identifisere den aktuelle informanten.

4.7 Operasjonalisering

«Prosess for å gjøre noe målbart. Konkret og presist definerte begreper i analyseformålet og undersøkelsesspørsmål gjøres om til målbare variabler» (Oppen et al., 2020, s 35).

Operasjonaliseringen handler om hvordan vi måler variablene vi ønsker å undersøke, om spørsmålene i dybdeintervjuene og utførelsen av dokumentanalysen. Litteratursøk er også en del av denne prosessen. Gjennom å finne og bruke det andre har gjort før, og bygge videre på dette, trenger vi ikke å finne opp kruttet på nytt, men kan forbedre tidligere operasjonaliseringer og på den måte bidra til å forbedre fagfeltet. Vi har søkt både i litteraturen og sett på tidligere masteroppgaver og ikke funnet noen som har samme problemstilling som oss, men mye om temaet «hvorfor kvinner ikke lykkes som ledere i Forsvaret» (Oppen et al., 2020, s. 38). En tydelig og nøyaktig operasjonalisering er en forutsetning for å oppnå høy grad av reliabilitet i undersøkelsen.

Forskningsspørsmålene etterfølger hensikten. Man kan si at forskningsspørsmålene operasjonaliserer problemstillingen og henspiller på hensikten med studien. Hensikt,

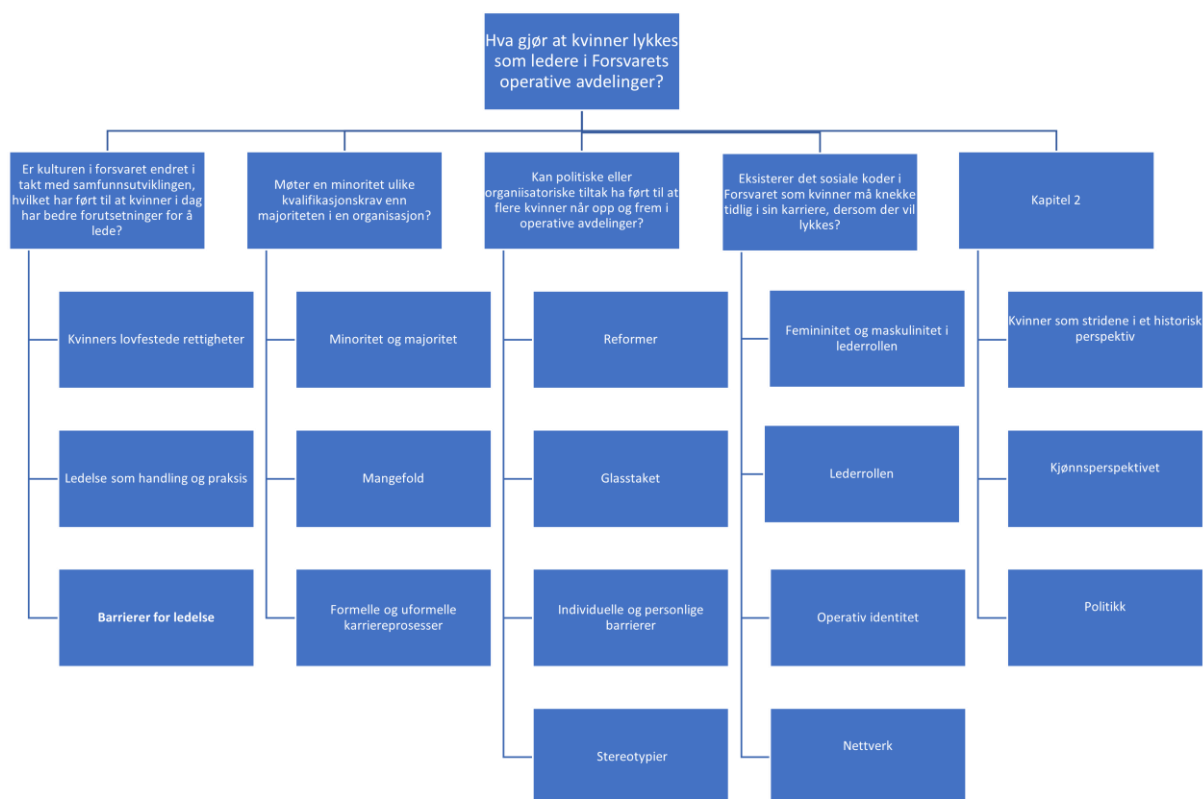
problemstilling og forskningsspørsmål henger altså sammen. Prosjektgruppa søker å løse problemet som er formulert i problemstillingen ved å besvare forskningsspørsmålene. Vi har utarbeidet fire forskningsspørsmål som blir beskrevet nærmere i innledningen kapittel 1.

Ofte kan forskerne anta hva svarene på forskningsspørsmålene kan være. Disse antakelsene kan være basert på egne erfaringer, eller de kan være basert på teori. Antakelsene kalles hypoteser i denne sammenhengen, som gjennom bestemte statistiske metoder kan teste sannsynligheten for om antakelsen er sann eller usann. Hypotesene formuleres oftest i forlengelsen av forskningsspørsmålene. I kvalitative studier bruker man sjelden eller aldri hypotesebegrepet, men det er ganske vanlig å gjøre rede for antakelser eller for forståelser (Gjevjon, 2019). I vårt forskningsprosjekt har vi valgt en kvalitativ casestudie og antakelser har ikke vært styrende for studiets design og gjennomføring, men vi har tidligere i oppgaven gjort rede for våre antakelser i kap. 1 undersøkelsens formål og problemstilling. Mer om dette kommer nedenfor i operasjonaliseringen av forskningsspørsmålene.

Når vi har valgt å bruke dybdeintervju, må vi akseptere at vi får mye informasjon fra relativt små enheter og det er få krav til hvordan intervjuobjektet skal svare (Oppen et al., 2020, s. 84).

4.7.1 Operasjonalisering av forskningsspørsmål

Problemstillingen vår er «*Hva gjør at kvinner lykkes som ledere i Forsvarets operative avdelinger?*» og ut ifra dette har vi formulert fire tydelige og konkrete forskningsspørsmål (Se figuren nedenfor).



Figur 14. Skjematisk fremstilling av problemstilling

Under hvert forskningsspørsmål har vi laget kategorier slik at disse kan måle så presist som mulig hva vi skal finne ut av og hvem som er involvert. Kategoriene har vi valgt på bakgrunn av visse kriterier (Strauss, 1987, s. 36):

- Kategorien må være sentral, dvs ha koblinger til så mange andre kategorier som mulig, og den må lett kunne kobles til andre kategorier.
- Den må dukke opp ofte i dataene.
- Kategorien må ha klare implikasjoner for kjent teori.
- Den må kunne brukes til å utvikle en mulig ny teori.
- Den må kunne åpne for mye variasjon i analysen.

Forskningsspørsmål 1 omfatter tilbakeblikk på kvinners rettigheter i Norge i nyere tid. Dette er nødvendig for å forstå konteksten i 2022. Vi har måtte se på det teoretiske rammeverket for å forstå hva ledelse som praksis innebærer. I dette arbeidet har det vært av vesentlig betydning å sette seg inn i hva Forsvaret forventer av sine ledere. I forståelsen av ledelse som praksis må

der også vurderes om det finnes barrierer for god og effektiv ledelse på organisatorisk- eller personlig nivå.

Forskningsspørsmål 2 tar sikte på å avdekke hvorvidt de som tilhører et mindretall i en organisasjon møter andre kvalifikasjonskrav enn massen. Det vil være essensielt å forstå dynamikken, og samtidig utvikle forståelse for betydningen av å representere en minoritet. Det er også av interesse hvordan ulike medlemmer av minoriteten vurderer hverandre.

Forskningsspørsmål 3 forutsetter at Forsvaret historisk har vært en arena hvor kvinner vanskelig har kunne gjort karriere. Vi ønsker å belyse hvorvidt politiske eller organisatoriske forhold har endret seg på en slik måte at kvinners forutsetninger for å gjøre karriere har bedret seg.

Forskningsspørsmål 4 ønsker for det første å belyse om det finnes sosiale koder som er unik for Forsvaret. Videre vil vi se om disse forholdene kan oppleves ulikt for menn og kvinner. I søken på funn har vi forsøkt å kartlegge hvorvidt man i beskrivelsen av lederegenskaper kan kategorisere disse i forhold til feminitet og maskulinitet og videre knytte dette til kjønn.

4.1 Metodens svakheter

Prosjektgruppa har stilt seg spørsmål om det faktisk at alle tre er kvinner ville spille inn på hvilke data som ble innsamlet. En av deltagerne jobber i Forsvaret, noe som også har kunne virke inn på datainnsamlingen. Det er naturlig å stille seg spørsmål ved om responsen og åpenheten vi opplevde fra utvalget ville vært den samme hvis vi hadde vært menn, eller kun utenforstående fra en annen organisasjon. Det er viktig å poengtere at vi er bevisst på egne bakgrunner. Vi er alle kvinner i ganske lik alder (40-årene) og har alle bred yrkeserfaring fra mannstunge miljøer. Vi har hele veien vært bevisste rundt egne roller og har stort sett ikke sett på det som utfordrende å gjennomføre studiet. Snarere tvert imot, vi har kunnet knytte oss kontakter som ellers ville vært krevende å få hvis ingen av oss jobbet i Forsvaret.

Prosjektgruppa hadde i utgangspunktet sett for seg å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse som et supplement til den kvalitative casestudien. Vi var i kontakt med FPVS som skulle bistå oss med statistikk og distribuering av en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen skulle sendes ut på gradert nett til organisatorisk avgrenset del av

Brigaden, som ville utgjøre utvalget vi har forsket på. Prosjektgruppa har hatt jevnlig kontakt med flere personer ved FHS og Forsvarets mediesenter. Vi gjennomførte også flere møter på Teams. På bakgrunn av lang saksbehandlingstid, utfordrende kommunikasjon samt pandemi og endring i den sikkerhetspolitiske situasjonen i Europa, fikk vi hverken gjennomført spørreundersøkelsen eller innhentet statistikken vi innledningsvis ønsket i besvarelsen.

Prosjektgruppa ser at det vil kunne vurderes å være en svakhet med metoden at man ikke fikk innhentet kvantitativ data. Erfaringsmessig ser vi fra tidligere masteroppgaver at det har vært lav svarprosent på denne type spørreundersøkelser. Dette fører til at prosjektgruppa vurderer det dithen at vi ikke har mistet vesentlig informasjon.

Vi er videre kjent med at den aktuelle avdelingen har mange sammenfallende aktiviteter, noe som også kunne ha bidratt til en lav svarprosent. Det er kjensgjerning at aktuell avdeling ofte mottar denne type henvendelser og at alder og kjønn potensielt kan påvirke motivasjonen for å svare ut en slik spørreundersøkelse.

Å basere casestudiet på 12 deltakere er med på å påvirke resultatene. 12 deltakere er selvsagt ikke representativt for en organisasjon som Forsvaret, og svarene kan derfor vanskelig generaliseres uten videre refleksjon. Det er viktig å presisere at et slikt studium vil gi en helt annen type innsikt i organisasjonen, en dypere innsikt i hvordan det oppleves å være kvinne i en organisasjon som Forsvaret. Utvalget består ikke bare av individer, men mennesker som samhandler og som er integrert i en arbeidsplass. Det har vært utfordrende for prosjektgruppa at deler av det empiriske grunnlaget ikke kunne nyttiggjøres til sitt fulle, fordi dette kunne være identifiserende. Dette er en ulempe som forekommer når utvalget er lite. Forestillinger og erfaringer er ikke kun individuelle, men inngår i et overlappende meningsunivers.

Jacobsen (2015) hevder at fleksibilitet er en av ulempene ved kvalitativ metode (Jacobsen, D.I, 2015, s. 132).

Gitt at disse kvinnene ønsker å gjøre videre karriere i Forsvaret kan det tenkes at de ikke vil uttale seg fritt.

Intervjuet i seg selv kanskje legger til rette for at informantene uttaler seg på en måte de tror prosjektgruppa forventer, og at dette i seg selv kan bidra til å forme svarene. Prosjektgruppa satt imidlertid igjen med en opplevelse av at informantene hadde stort interesse for

forskningsspørsmålet, og alle fremsto å være interessert i det mange av de tolket å være «en annen måte å snakke om kvinnelige ledere i Forsvaret».

Mange av svarene som går på historien til kvinnene ligger langt tilbake i tid. Tid preger hva vi husker, og dette i kombinasjon med at kvinnene muligens har gjenfortalt de samme hendelsen flere ganger vil kunne føre til at redegjørelser blir mindre nøyaktig.

5.0 Empiri og tolkning

5.1 Forskningsspørsmål 1

Er kulturen i Forsvaret endret i takt med samfunnsutviklingen, hvilket har ført til at kvinner i dag har bedre forutsetninger for å lede?

5/12 informanter har mer enn 10 års ledererfaring, og de har alle bakgrunn fra ulike avdelinger. Flesteparten av informantene beskriver at de opplever høy grad av aksept som kvinnelig leder. En informant er klokkeklar på at hun opplevde en endring i aksepten som kvinnelig leder etter en periode i annen avdeling. Avdelingen hvor hun opplevde endringen er en avdeling hvor det har vært en svært lav andel kvinner, og hvor det ennå i dag er en svært lav andel kvinner. Samme informant mener dette kan ha sammenheng med guttene som kommer inn i Forsvaret i dag. Informanten mener at unge menn i dag er mer vant med at kvinner i dag presterer på lik linje med menn.

Informanten har en karriere som går over år. Det er derfor nødvendig å stille seg spørsmålet om endringene som beskrives virkelig er så markante som beskrevet. Eller om det heller kan ha sammenheng med at informanten selv har blitt eldre, har mer erfaring og dermed oppfattes av andre - så vel om seg selv, som å ha en høyere grad av profesjonalitet. Vi vet at den operative identiteten ikke er ferdig utviklet etter opplæring, men trenger tyngden gjennom erfaring. Kan informanten selv være preget av organisasjonen hun beskriver og gjennom dette ikke selv være bevisst hvordan yngre kvinnelige ledere møtes? Videre kan ikke prosjektgruppa se forbi samfunnsdebatten omkring trakassering, utilbørlig opptreden og ellers det asymmetriske maktforholdet mellom mann - kvinne. I arbeidet med denne besvarelsen måtte forsvarsminister Odd Roger Enoksen (SP) gå av som en følge av slike forhold på starten av 2000-tallet. Kan denne type saker de siste årene ha ført til at man vegrer seg for å si ifra på egen organisasjons vegne at «her har vi utviklingspotensial»? Informantene kan naturligvis

også bære preg av erfaringer som er utvekslet med andre kvinner som har kommet til avdelingen, hvilket kan ha erfart at det er noe enklere å oppnå aksept som kvinnelig ledere i dag. Perspektivet på at menn som kommer inn til førstegangstjeneste i dag har andre holdninger til kvinnelige ledere enn menn som kom inn for flere år siden kan jo tenkes å ha en viss tyngde. Menn som kommer inn til førstegangstjeneste i dag, har gått på skole med unge kvinner som kalles inn til verneplikt på lik linje som de selv. Flere kan også ha kvinner i nære relasjoner som har gjennomført verneplikt eller annen militærtjeneste. Samfunnet trenger tid på endringer og særlig de som knytter seg til stereotypiske kjønnsrollemønstre. Hvorvidt endringer vil være målbart, over så få år det her er snakk om, er vanskelig for prosjektgruppa å konkludere med.

Alt i alt uttrykker informantene at de opplever gode holdninger til kvinnelige ledere i Forsvaret – noen har erfaringer fra andre nasjoner og de kan ikke fullrose egen etat nok. Det pekes på at der finnes noen steder hvor det sitter «gammel kultur» i veggene. Dette er ikke nødvendigvis av ondskap, heller et uttrykk for at «slik har det alltid vært her», uten å ta hensyn til hvordan det vil oppleves av kvinnelige kolleger. Det er noen som har negative opplevelser, men som de selv sier, så finnes det enkeltindivider i alle organisasjoner. Som kvinnelig leder må det også være lov å tenke at utfordringer ikke nødvendigvis har sammenheng med eget kjønn, men at det kan være et uttrykk for dårlig personlig kjemi. Det går igjen i de fleste intervjuene at man må være litt tykkhudet og «tåle litt». En av informantene går lengre og mener Forsvaret bør jobbe med å ta brodden av de uskyldige kommentarene tilknyttet kjønn – tidlig. Det må tas ansvar for at mange slike drypp til samme kvinne kan føre til at denne til slutt tenker at det ikke er verdt å stå i det - og at man dermed ikke klarer å beholde gode kvinner i etaten.

Det er interessant at kvinnene på den ene siden gir uttrykk for utfordringer i egen organisasjon, men samtidig er veldig raske med forklaringsmodeller og sammenligning med andre nasjoner av typen “det kunne vært verre”. Hvorvidt dette er et uttrykk for lojalitet til Forsvaret, eller at de muligens er såpass distansert fra situasjonen de viser til, er vanskelig å bedømme for prosjektgruppa. Forsvaret har et uttalt mål om at lojalitet skal være en del av den grunnleggende utdanningen. Kan lojalitet strekkes så langt at man velger å neglisjere plikten til å si fra i konkrete situasjoner? Er det slik å forstå at man som kvinne ikke ønsker å skille seg ut fra mengden, noe som vil forekomme dersom man velger å si fra? Er det som

uttrykkes fra informantene et resultat av at de har opplevd å være en minoritet, og gjennom dette ikke har hatt de mulighetene som vi forventer. Det må ligge en forståelse i at selv om man som soldat i en operativ avdeling skal kunne utføre tøffe oppdrag, så ligger det til grunn i mennesket et behov om å passe inn i gruppen og fellesskapet.

Når det gjelder familiesituasjonen har de fleste partner, over halvparten av kvinnene har barn eller venter barn. Det er ingen av kvinnene som har familie i umiddelbar nærhet, men flere av de forteller om svigerforeldre og egne foreldre som bidrar i utstrakt grad i perioder med høy arbeidsbelastning. Nesten alle kvinnene har partner med bakgrunn i eller fra Forsvaret. Flere av kvinnene antar at det ville være vanskelig å være i en relasjon med en partner som ikke selv har inngående kjennskap til Forsvaret og de krav som stilles til ansatte. De setter dette i sammenheng med den tid og oppofrelse som kreves for å kunne stå i stilling i Forsvaret.

Det fremstår å være forskjeller på informantene som har barn og de som ikke har barn, med tanke på hva de kjenner til av familiepolitiske tiltak, og hva de har satt seg inn i. Dette kan tyde på at Forsvaret som organisasjon ikke har implementert og gjort familiepolitikken kjent ut i linja. Prosjektgruppa ser imidlertid ikke noe uvanlig at den enkelte arbeidstager setter seg inn i det som angår en selv, dette må forstås ut fra konteksten man står i til enhver tid. *“Man må skape egne muligheter. Kvinner kan nå så langt de vil, men de må også se og ta ansvar for kostanden som ligger i dette. Forsvaret kan ikke tilpasse seg individets ønsker om å kombinere ulike roller”* (direkte sitat fra informant).

Dersom man ser på uttalelsen fra informanten over kan man stille seg spørsmål ved om dette er uttrykk for et oppgjør med de idealene samfunnet og kanskje ofte kvinnen selv legger på morsrollen. Er utsagnet uttrykk for irritasjon knyttet til samfunnsdebatten og tiden vi lever i hvor kvinnen selv påberoper seg retten til å kunne fylle enhver tilgjengelig rolle i likestillingens navn? I et forsøk på å forstå informanten bør man kanskje vurdere, se dette i sammenheng og ha forståelse for at informanten kan være preget av kulturen som eksisterer i organisasjonen. Med dette perspektivet legger altså prosjektgruppa til grunn at det eksisterer en holdning i Forsvaret som vil gi kvinner like muligheter som menn, men at organisasjonen ikke blindt vil legge til rette for at man samtidig skal kunne inneha alle andre roller. Enkeltindividet må altså være villig til å foreta egne valg og prioriteringer.

Da vi spurte informantene om rollemodeller, valgte vi bevist å ikke henge dette på et bestemt kjønn. De fleste av våre informanter hadde mannlige rollemodeller, og snakket om disse. En av informantene trakk fram et sitat fra tidligere sjef Hæren, Odin Johannessen; «*man kan lære mye av en dårlig leder*» (direkte sitat informant). Hun mente dette var et viktig og særs treffende budskap. En annen informant fortalte at hun brukte mesterlære i hverdagen, en annen kunne fortelle at hun hentet inspirasjon – både positiv og negativ – fra både over- under og sideordnede. En av informantene beskriver følgende: «*Skulle vært flere av de høyere kvinnelige rollemodeller. Min nåværende sjef synes jeg er flink fordi hun er seg selv og ydmyk, er streng der det trengs, tar gode vurderinger, kommer til å huske på henne videre*» (direkte sitat informant). Det var to av informantene som forteller at de har Ingrid Gjerde som rollemodell når det gjelder å kombinere jobb og familie. En av informantene går så langt at hun sier at hun aldri har hatt kvinnelige rollemodeller, og mener dette bidro til at hun gikk ut av Forsvaret i en periode.

Rollemodeller kan forstås på ulike måter. Ved å overlate egne tolkninger til informantene fremkommer det ulike dimensjoner. Det å se andre retninger enn oppover i organisasjonen kan overraske med tanke på den hierarkiske oppbygningen i etaten. I en tradisjonell forståelse av Forsvaret ligger det implisitt at ledelse og dermed rollemodeller kommer ovenfra og ned. Spørsmålet blir dermed om informantene gjennom sine beskrivelser har et mer moderne syn på hvordan læring gjennom sosial interaksjon foregår? Uavhengig av dette fremstår det å være et behov for å kunne identifisere seg med organisasjonen og de som leder, gjennom siste utsagn fra informant som valgte å forlate etaten grunnet manglende kvinnelige rollemodeller. Det framstår som at informantene gjennom sitt kjønnsnøytrale og manglende hierarkiske fokus i hvem de har hatt som rollemodeller, heller har sett etter egenskaper, eller fragmenterte deler av «soldaten» i hvem de lar seg inspirere av. Dette går på tvers av Rice (2019) sin forskning. Denne viser at unge kvinner lar seg inspirere av mennesker lik dem selv, og trenger derfor unge kvinnelige rollemodeller med liv som ligner deres egne, innenfor fagområdene eller karrierene de skal velge. Sett i sammenheng med informantene i denne besvarelsen betyr det jo at man ser de militære ferdighetene og egenskaper fremfor kjønn.

Gjennom sine svar gir informantene oss innsikt i at kulturen i Forsvaret, som etter deres oppfatning har endret seg. Det er ikke entydige svar, men mye tyder på at Forsvaret ikke kan

sammenlignes med samfunnet for øvrig. Dette kan settes i sammenheng med de forventningene samfunnet møter Forsvaret med, samt at soldatene som kommer inn i dag ikke vil ha noen reell påvirknings- og beslutningsmyndighet før om en del år.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Møter en minoritet ulike kvalifikasjonskrav enn majoriteten i en organisasjon?

For å diskutere forskningsspørsmålet om minoriteter møter høyere kvalifikasjonskrav enn majoriteten i en organisasjon, spurte vi informantene hva de tenker om at kvinner kvoterer inn i lederstillinger i Forsvaret. Alle informantene er motstandere av radikal kvotering. De mener dette er uheldig fordi det gir en merkelapp. Videre kan det vise seg å være mer ødeleggende for de som blir kvotert inn enn til hjelp. En av informantene sier at hun ikke er tilhenger av kvotering, fordi de damene som blir kvotert får en ulempe, og du blir fort gjennomskuet. Flesteparten mener at moderat kvotering er fornuftig som et virkemiddel og verktøy, men må være varsom fordi ryktene kan fort begynne å gå raskt. Noen informanter sier at de tidligere var motstander av kvotering. De ser nå at det kan være et virkemiddel som kan føre til en normalisering i kjønnsbalansen, men man må være ærlig om at kvotering har skjedd. En informant sier videre at hun ikke tror at Forsvaret trenger å kvotere for å få inn kvinner. Det bør heller gjøres grep for å beholde kvinnene når de har fått barn og familie. Massene er der, men utfordringen er å holde på dem. En annen informant mener at ordet i seg selv er negativt belastet. På direkte spørsmål var det kun to av informantene som tror de er kvotert inn på et eller annet tidspunkt i karrieren. Flere sier at de har fått høre at de er kvotert inn, men at de tror det hadde gitt en negativ påvirkning på selvtilliten om de hadde fått dette stadfestet.

Dersom man ser bort fra radikal kvotering må man spørre seg hvorfor disse kvinnene anser kvotering å være negativt. De legger til grunn at kvotering kan være et virkemiddel i seg selv og at det er en viss fornuft i dette, til tross for dette tar de sterk avstand fra det. Dersom vi forsøker å se bak selve uttalelsen, og vurderer om det er noe som ikke settes klare ord på, blir jo spørsmålet om begrepet på noe tidspunkt kan ha vært misbrukt? Er det helt utenkelig at en eller flere menn som har opplevd å bli forbigått av en kvinne har trukket fram «hun er sikkert kvotert» og at dette videre har fått forfeste hos majoriteten (menn)? Er det slik at som kvinne vil man selv føle et behov for å fremme egne prestasjoner, og jobbe så hardt det kreves. Hvilket vil bety hardere jobb enn menn for tilsvarende fysiske resultater, nettopp for å bevise

at man i iallfall ikke er kvotert? Gjennom å ta avstand fra begrepet, vil man kunne argumentere for at kvinnene selv bidrar til å heve kravene for egne prestasjoner. Kvotering som begrep kan av mange, føles å være innført via tvang. Det er ikke til å underslå at ved å bruke kvotering som virkemiddel i alt fra sammensetting av styrever, hvem som skal ansettes, lokalpolitiske sammensettinger til noen som ytrer ønsker om at man ved utdanningsinstitusjoner, burde kvotere inn kvinnelige forfattere, kan det føre til en metning. Ikke bare hos grupper som føler at de skyves unna for å gi plassen sin i kvoteringens navn, men mulig at det kan føles belastende å tilhøre gruppen som så åpenlyst dyttes opp og fram. Informantene uttrykker at det bør være åpenhet omkring kvotering, samtidig som de selv tror det hadde hatt en negativ påvirkning på dem selv om de hadde fått en slik melding. Dette kan tyde på at kvotering er et vanskelig tema, det er stort, det er uoversiktlig – og det blir ikke nødvendigvis lettere om man selv tilhører minoriteten, hvor det er et uttalt mål ovenfra at kvotering skal være et virkemiddel. I lys av dette er det noe forfriskende ved svaret fra en informant *“kvinner i dag kan ikke være så egoistiske at vi ikke er villige til å la oss kvotere inn i, for å bedre fremtiden, fordi Forsvaret trenger flere kvinner”* (direkte sitat informant).

Hva er det som får denne kvinnen til å skifte fokus fra hvorvidt hun er kvotert, til «hva spiller vel det for rolle»? Uttalelsen går ikke inn på hvorfor fremtidens Forsvar trenger flere kvinner, hun bare stadfester, og setter det i direkte sammenheng med en bedre framtid. Spørsmålet blir dermed hva er det hun sitter med av erfaring som bidrar til at hun ser dette behovet? Kommer dette som er resultat av en trøtthet av å være en minoritet på egen arbeidsplass, eller er det et resultat av at vi i dagens Norge forventer en viss tilstedeværelse av begge kjønn på arbeidsstedet? Setter man dette i sammenheng med de samlede svarene fra informantene setter hun fingeren på at det dreier seg ikke om den enkelte kvinne, men om å ta ansvar og ivareta organisasjonen de tilhører.

Vi spurte informantene om de hadde egne betraktninger, refleksjoner, erfaringer knyttet til egen karriereutvikling/rolleutøvelse og hvordan de har kommet seg dit de er i dag. Flere av informantene sier det er tilfeldigheter at de startet i Forsvaret, og ønsket om fast jobb har vært sentralt. Det er de færreste som uttaler å ha mål om å bli toppledere, de blir så lenge de synes det er meningsfullt. Det er flere som peker på at kvinners prioriteringer endrer seg når de får barn, og at dette potensielt vil føre til at de ikke tar «karrierestillinger» som vil kreve omfattende flytting. En informant går så langt som å si at det dreier seg om å finne de

kvinnene som har egenskapene, ambisjonene og interessen. Interessen er nøkkelen og det må derfor jobbes for å treffe målgruppen. De som rekrutterer er «hvite menn som pusher 50», så da blir det som det blir. Videre uttaler hun at utfordringen er kunnskap og erfaringer rundt det å jobbe med en kvinne. Det biologiske gjør det vanskelig for kvinner. Flere av informantene beskriver at de selv tar bevisste valg når de skal rekruttere ledere i egen avdeling. De beskriver både hvordan de arbeider med å få unge kvinner til å selv ønske å ta på seg lederskap, samt hvordan de ved to likeverdige informanter bevisst velger kvinnen. En av informantene utaler at hun gjør dette for å fremme mangfold og bidra til å øke potensielle kvinnelige rollemodeller i organisasjonen.

Informantene uttrykker en ydmyk holdning til egne ambisjoner. Dersom vi forutsetter at det ikke er uvanlig at det er tilfeldigheter og muligheter i sum som ofte påvirker hvor man får sitt daglige virke, står ikke ydmykheten nødvendigvis i stil til den kostnaden disse kvinnene har betalt for å komme dit de er i dag. Kommer disse uttalelsene som et resultat av at det ligger i minoritetens natur at det vil ta tid å få til en ending. Kan dette ses i sammenheng med at det ikke nødvendigvis handler om deres rolle i dag, men deres ansvar for å komme forbi milepælene og dermed gå opp stien for neste generasjon kvinner? Hvorvidt «hvite menn som pusher 50» brukes for å understreke et asymmetrisk maktforhold i organisasjonen, eller om det i seg selv er et uttrykk for manglende respekt ovenfor hvordan organisasjonen velger å kjøre prosesser vites ikke av prosjektgruppa. Gjennomgående i intervjuene har vært respekt og lojalitet til egen organisasjon, det vil derfor ikke være utenkelig at opplevelsen av makt uttrykkes gjennom denne type uttalelser. Prosjektgruppa legger merke til at det i tilfelle vil kunne tolkes som et motsvar til Forsvarets fokus på fysiske egenskaper.

Den ene informanten er ikke i tvil om hva som har fått henne dit hun er i dag:

«Fandenivoldskhet, evnen til å gi faen og gi gass. Evnen til å sette seg hårete mål, og det er lov å feile. Etter at jeg skjønnte dette er det bare å sette seg opp mål og kommunisere de, dette er en bevisstgjøring» (direkte sitat informant)

Innledningsvis fremstår det å være et noe maskulint preg på uttalelsen. Sett i sammenheng med at informanten har hatt største del av sin yrkeskarriere i et miljø hvor det antas å være en maskulin kultur er ikke dette merkelig. Videre myknes det opp og det fremkommer at man har lov å utvikle seg gjennom egne feil. Sett utenfra kan dette fremstå å være lite «militært», men

ser man på alvoret i tjenesten fremstår det selvsagt at det må finnes en kultur for læring. Til tross for den direkte talen i uttalelsen kan det tolkes å være en viss grad av omsorg i egen avdeling, det fremstår å være rom for vekst. Det ligger også et hint om at det har gått tid for informanten å ta til seg dette fokuset, hvorvidt dette kan settes i sammenheng med utviklet aksept for kvinner i avdelingen, grad hos kvinnen eller rett og slett alder og visdom blir vanskelig å konkludere med i skrivende stud.

En informant mener at det kan være interessant å se på damers holdninger til damer, og har en oppfatning av at det er en stor andel som ikke snakker opp andre kvinnelige kollegaer. Hun var med på dette selv i starten av sin karriere, og kaller dette for dronningbysyndromet – man blir oppslukt i egen karriere og egenutviklingsbiten.

Fenomenet informantene beskriver er godt kjent i prosjektgruppen og beskrevet i litteraturen. Dersom vi setter dette i sammenheng med “å være en av gutta” kan man forså vidt forstå at behovet for å være en av gutta - ikke dreier seg om mennene i så måte, men om tilhørigheten og aksepten i en gruppe. Hva kan det skyldes at informanten selv velger å ta opp noe som må kunne påstås å være et lite flatterende personlig trekk. Det må legges til grunn at informanten har følt på en kostnad ved å velge å dele så åpenhjertig. Er dette et uttrykk for at det vil kreve en felles innsats på flere nivå for å bli bedre i morgen enn vi er i dag? Informanten må forstås ut fra konteksten hun befant seg i tidlig i sin karriere. Det kan derfor ikke ses bort fra at hun også har registrert en viss skade hos kvinner som opplever en slik adferd fra andre kvinner. «Kvinner er kvinner verst» vi har alle hørt utsagnet, men hva den enkelte kvinne faktisk gjør som en motvekt til dette er kanskje ikke like langt framme på tungespissen. Utsagnet fra informanten kan derfor tolkes å ha et oppriktig ønske om å få problematikken fram i lyset.

Gjennom intervjuene har informantene gitt prosjektgruppa innsikt i hvordan de har opplevd egen karriere, samt erfaringer de har høstet gjennom observasjoner. Uten at informantene selv sier det i klartekst tyder resultatene på at det ikke nødvendigvis er uttrykt høyere kvalifikasjonskrav knyttet til det å være en minoritet, mer enn at minoriteten selv ilegger seg tøffere krav. Det later til å være viktig for informantene at det ikke skal kunne stilles spørsmål ved om de er gode nok – de ender derfor med å jobbe knallhardt for å være blant de beste, uavhengig av kjønn.

5.3 Forskningsspørsmål 3

Kan politiske eller organisatoriske tiltak ha ført til at flere kvinner når opp og fram i operative avdelinger?

Vi spurte informantene våre om det var noen organisatoriske forhold som hadde hatt avgjørende betydning for at de var kommet i den posisjonen de sto i nå. Det var ikke mange som hadde spesielle forhold de ville trekke fram. En informant fortalte at hun hadde grunn til å tro hun var kvotert inn på BS. Dette med bakgrunn at det var 25% kvinner i kullet og at de hadde mange ulike statsråder på besøk gjennom utdanningen.

Prosjektgruppa får beskrevet et tiltak som kan være et organisatoriske virkemiddel for å øke kvinneandelen; kvotering. Om det faktisk ble benyttet kvotering på aktuell informant vites ikke, da dette er informasjon som normalt ikke blir utgitt. Er denne ufarlige uttalelsen fra informantene egentlig uttrykk for noe mer? Gjennom det som kan oppleves som en normalisering av kvoteringsspørsmålet er det betimelig å spørre seg om informanten i virkeligheten stiller spørsmål ved om denne faktisk er kvotert? Kommer uttalelsen som en følge av noe mer enn en viss kvinneandel og statsrådbesøk? Er dette noe som har vært snakket fritt om i kullet? Bruken av begrepet, politisk intensjon eller ei, har fått et fotfeste i opplevelsen av at dersom person A kvoteres inn, har man frarøvet person B en mulighet. Uttalelsen kan i så måte forstås ut fra et perspektiv på at dette har vært diskutert, man har vurdert ulike muligheter og falt ned på mest sannsynlige konklusjon. Med dette som bakgrunn vil man kunne si at kvinnen høyst sannsynlig er kvotert inn til BS.

En annen informant hadde erfart å bli prioritert til stilling i utlandet, hvilket igjen gav henne økt selvtillit til å fortsette karrieren i Forsvaret. Det er årlig noen utvalgte som får mulighet til å ta utdanning og arbeid i utlandet for Forsvaret. Faktumet ved at det er få plasser vil dermed kunne føre til at det er en ære i seg selv å få mulighet. For den enkelte vil det bety mye å vite at organisasjonen er villig til å bruke ekstra midler på at nettopp du skal få denne muligheten og ovenfor øvrige ansatte vil det være en synlig æresbevisning. Måten informanten legger dette fram på kan vitne om en lojalitet og forpliktelse, denne setter egen selvtillit og videre vilje til karriere i Forsvaret i direkte sammenheng med stillingen i utlandet. Det fremkommer ikke om informanten var å regne som kritisk personell og at dette var bakgrunnen for muligheten. Det er naturligvis mulig at Forsvaret bruker denne type anerkjennelse som et ledd

i å både gi personellet noe å strekke seg etter, samt som et virkemiddel for å forsøke å beholde kritisk personell i organisasjonen. Informanten satte muligheten i sammenheng med egen vilje til lengere ståtid, dette kan være en strategi hos Forsvaret i å forsøke å framtvinge en høyere lojalitet og forpliktelse ovenfor arbeidsgiver – nettopp fordi man er prioritert på et anerkjent kurs eller skoleplass. Prosjektgruppa legger merke til at informantens bruk av å være prioritert brukes positivt kontra bruken vi ser omkring begrepet kvotert.

Et fåtall av informantene forklarte at de tidligere i karrieren hadde tatt avstand fra kvinnenettverket. De uttalte imidlertid at de med tiden hadde blitt mer vennlig innstilt til dette. To av informantene utrykte seg kritiske til rene kvinnenettverk som talte «alle» kvinners sak i likestillingens navn. Disse informantene hadde ikke denne opplevelsen. En av informantene vurderte at slike rom og nettverk kan i noen sammenhenger være mer hemmende enn fremmede for kvinner generelt. En tredje informant beskriver at hun alltid har kjempet for å bli en del av fellesskapet.

Hvorfor er to av informantene så tydelige i sin avstand fra kvinnenettverk i Forsvaret? Kan det tenkes at erfaringen deres tilsier at slike nettverk i noen tilfeller ytrer litt for radikale holdninger og meninger som ikke er ensbetydende for alle kvinner. Og at de dermed ikke kjenner seg igjen i hva disse nettverkene representerer? Det ligger i minoritetens natur at man skiller seg ut og er synlig i organisasjonen. Dette vil følgelig kunne være positiv eller negativt, alt etter som. Utfordringen ved nettverk, eller andre interesseorganisasjoner som taler minoritetens sak vil være at denne type organisasjon ikke vil kunne treffe alle den representerer i sine uttalelser. Til dette er mennesket altfor komplekst. Informantenes opplevelser av nettverkene kan skyldes egne erfaringer, at de har opplevd at det tas opp saker de ikke selv mener er relevante, eller at det er tatt opp saker som har skapt reaksjon hos deres mannlige kollegaer. Ved å legge dette til grunn kan det tenkes at de har opplevd at de har blitt generalisert på bakgrunn av kjønnet som kvinne og dermed blitt ilagt holdninger, meninger eller synspunkter de ikke kjenner seg igjen i -og kanskje har måtte bruke vesentlig med ressurser på å dementere hva disse nettverken har kommunisert.

For å forstå betydningen av aksept hos fellesskapet legger vi til grunn Maslow, dette kan settes i sammenheng med å forklare adferd og motivasjon. Vi vet at informanten har sitt arbeide i en organisasjon hvor det må antas å være essensielt for samvirket i gruppen at det

ligger en absolutt tillit til makker, lag, tropp eller kompani ved en aktiv oppdragsløsning. Dette perspektivet kan forklare informantens fokus og behov for å bli akseptert av fellesskapet. Følelsen informanten beskriver ved at hun har måtte kjempe for dette, kan potensielt forstås ut fra den konteksten dette har foregått i. Ved å være en minoritet har hun måtte bruke egne sosiale ferdigheter for å navigere og bli inkludert i majoriteten på en slik måte at det ikke har gått på bekostning av egen selvfølelse.

I forhold til organisatoriske forhold er informantene samstemte i at det har vært viktig for de gjennom karrieren, og særlig tidlig i karrieren, å ha fysiske resultater tilsvarende sine mannlige kollegaer. En informant mener at på Forsvarets egne utdanningsinstitusjoner legges det til rette for at fysiske resultater gis større verdi og plass enn akademiske resultater. Dette eksemplifiseres av informanten gjennom praksisen knyttet til offentliggjøring av resultater.

«Praksis ved KS er at resultater av fysiske tester henges opp offentlig for kullet og man gis karakterer etter Forsvarets modell for dette. Når det kommer seg til teoretiske fag og akademiske resultater er disse underlagt lov om høyskole og universitet og kan dermed ikke offentliggjøres» (Direkte sitat informant)

En annen informant har et litt annet perspektiv og uttaler:

«Min anbefaling er å kommentere elefanten og legge den død. Og at det er en grunn til at det er forskjellige fysiske krav til jenter og gutter. En soldat er så mye mer enn fysiske krav. Jeg er ikke fan av kvotering, men er åpen for innspill og å lære mer om temaet. Tenker at det alltid er en diskusjon og ikke alltid sant. Noen ganger er det nødvendig å poengtere, men ikke nødvendig å kvotere, da står det på for dårlige søkere» (Direkte sitat informant)

I dagens Norge er det godt forankret at Forsvaret skal bestå av våre aller beste kvinner og menn. Kjønn er definert å være en kompetanse i seg selv, og det er besluttet at ulikheter mellom kjønn skal utlignes gjennom ulike fysiske krav. Ut fra disse forutsetningene blir da spørsmålet – hvorfor opplever kvinner i sitt møte med organisasjonen at de må prestere utover hva som er forventet? Hvor kommer dette behovet for å prestere tilsvarende som menn? Er det Forsvaret selv, som gjennom fokuset på fysiske resultater og nærmest en institusjonalisering av dette taler med to tunger? Opplever disse kvinnene et press fra sine

mannlige medsoldater på fysiske prestasjoner, eller er det kvinnene selv som legger dette på seg – og nærmest skaper en forventning til seg selv om at det skal presteres i øverste sikte, uavhengig av kjønn? Det behøver ikke å være slik at Forsvaret selv vurderer de fysiske resultatene mer verdifulle enn de akademiske resultatene. Informanten sier selv at dette har sammenheng med at det er egne lover som beskytter kadettene rettigheter i offentliggjøring av akademiske resultater, hvorpå det ikke eksisterer noe slikt for fysiske test resultater. Det er mulig å stille Forsvaret til veggs for denne praksisen, men vi bør også utvise forståelse for organisasjonen i seg selv. Det er gjennomgående i all forståelse av kultur at det er krevende å få til en endring. Det er lett å falle i fella «slik har vi alltid gjort det», er det da utenkelig at dette også kan ramme en organisasjon? Det må kunne hevdes at det i 2022 bør være unødvendig å fremheve gode, eller mindre gode fysiske resultater, men vi bør også se at hele organisasjoner kan bli preget av egne antagelser, praksiser og oppfatninger. Videre er det ikke utenkelig at ved synliggjøring av resultater, får disse en naturlig plass i fokuset til kadettene, kvinner så vel som menn. Det vi ser er det vi fokuserer på. Fysiske resultater er veldig konkrete og målbare. Videre kan det tenkes at man som kvinne faktisk vil oppleve økt respekt og anerkjennelse gjennom å prestere over det som er forventet av en i disse testene. Dette vil kunne føre til en positiv synlighet hos de som presterer godt, hvilket kan føre til en forsterkende sirkel. Det handler om å forsøke å forstå hvordan en minoritet kan fremme egen legitimitet i en organisasjon på en slik måte at det kan banes vei for flere tilhørende minoriteten.

En informant mener det er vesentlig å legge fakta på bordet. Hun tar til orde for å se soldaten som et helt menneske, og ikke bare fysiske resultater. Dette er en kvinne som allerede har en bred erfaring fra Forsvaret og man kan lure på om dette er lederen hun er i dag som uttaler seg, heller enn den kvinnelige kadetten på KS flere år tilbake. Ved å innta et tydelig standpunkt til temaet i dag, kan det virke som at informanten bruker den autoriteten og stemmen hun har opparbeidet seg gjennom erfaring og utdanning. Prosjektgruppa tolker det dithen at informanten også utad ytrer dette synet, hvilket må kunne påstås å være positivt i en moderne forståelse av soldaten.

Med bakgrunn i implementeringen av ny OMT i Forsvaret spurte vi informantene om de hadde gjort seg noen tanker om den nye OMT ordningen vil kunne påvirke hvem vi ser som ledere i Hæren i dag. Flere informanter uttrykte at de selv vurderer kvinner mer akademisk

anlagt, og at fremtidens forsvar trenger mer enn den tradisjonelle «krigeren». Dette ville kunne føre til at flere kvinner gikk inn i OR søylen. Dette i seg selv kan, ifølge en informant, føre til bedre forutsetninger for kvinnelige ledere. En annen informant gikk så langt som å si at hun trodde det ville kunne føre til et paradigmeskifte. Det fremheves at man potensielt vil kunne få inn ledere som har interesse for ledelsesfaget. Flere trekker fram en opplevelse og felles antagelse av at inntakskravet til KS har steget betydelig de siste årene. Dette vil ifølge informantene kunne føre til at man mister de mindre akademiske lederne, og muligens de som valgte yrkesfag på videregående skole. Flere av de stilte faktisk spørsmål ved om mennesker de i dag anser som gode offiserer ville ha kommet inn med dagens karaktersnitt.

Det er interessant at informantene selv setter et skille mellom «krigeren» og akademikeren. Dette kan tyde på at de selv har et bilde av soldaten som vanskelig vil kunne møtes av en kvinne. Informantene har lang fartstid i Forsvaret, og det kan tyde på at dette er en allmenn oppfatning i organisasjonen. Språket er mektig og det bidrar både til kultur og meningsdannelse i organisasjoner, hvilket overnevnte funn kan være et produkt av. Det er bemerkelsesverdig at så mange av informantene vurderer kvinner som mer akademisk anlagt. Kan dette forstås i et bredere perspektiv enn kun Forsvaret? Årlig kan vi lese i media jenter gjør det bedre enn gutter på grunnskolen, at unge kvinner går ut av videregående med et høyere karaktersnitt enn gutter, samt at kvinner stadig tar flere studieplasser på høyere utdanning enn menn. Dette bidrar til at man kan støtte informantenes vurdering, og se at denne vil være gjeldene også utenfor Forsvaret. Det er interessant at det trekkes paralleller mellom dagens inntakskrav og andre ledere (for alt prosjektgruppen kan vurdere kan dette også vedrøre informantene selv), dette kan jo for eksempel tyde på at man er usikker på hvordan en selv ville ha klart å hevde seg i et inntak til KS i 2022. Dersom vi tillater oss å tenke litt framover, og antar at det faktisk har vært en økning på karaktersnittet for inntak til KS, vil det være interessant å se om vi i fremtiden vil se flere kvinner gjennomføre utdanningen. Dette vil da i tilfelle kunne være paradigmeskiftet informantene selv trekker frem.

Videre ble informantene spurt om hvordan reaksjonen deres var når den nye ordningen ble presentert. Informantene fra gammel ordning uttrykker at de var spente og litt skeptisk til den nye ordningen. Dette med bakgrunn i lite informasjon i forkant om hva dette innebar og hvordan den var tenkt. Det var bred enighet blant informantene om at de ser potensialet til

ordningen, men stiller spørsmål vedrørende tilhørende Utdanningsreform (URE). Flere av informantene mener URE i verste fall kan ødelegge for OMT med måten det er lagt opp på da deres vurdering er at URE hverken spiller spesialisten eller offiseren god. Det var to informanter i foreldrepermisjon når ordningen ble implementert. Et mindretall av informantene kunne fortelle at de ikke hadde opplevd annen ordning, så de hadde ikke noe sammenlikningsgrunnlag.

Kan den mangelfulle informasjonen informantene opplevde i forkant implementeringen være et uttrykk for at OMT ordningen ble implementert forhastet, eller kan det tenkes at Forsvaret som arbeidsgiver ikke vurderte det nødvendig å gi ut mer informasjon? Kan implementeringen settes i sammenheng med Norges stadig økende bidrag til NATO som må kunne påstås å være en massiv forsvarsallianse? Norges tidligere system avvek fra det gradsystemet man så hos andre allierte, kan dette ha ført til et politisk press, eller forventinger til at Norge kjapt og effektivt ville tilpasse seg øvrige medlemsland? Ved implementeringen av en slik reform fremstår det som betenkelig at informasjon omkring hva som er tenkt og hva man potensielt kan ha i vente, både positive og negative følger ikke når målgruppen. Det vil kunne tenkes at dersom dette hadde vært opplevelsen til informantene ville de uttrykt mindre skepsis og motstand. Uavhengig av intensjonen bak ordningen fremstår det ikke som at personellet hadde et helhetlig bilde i implementeringsfasen. I et forsøk på å avdekke skepsisen de uttrykte ovenfor OMT er det verdt å merke seg at de setter denne i sammenheng med URE. Dette er nye reformer, noe som i seg selv kan påvirke hvordan personellet vurderer disse. Utover dette kan man legge til grunn målsetningen som ble kommunisert, nemlig at reformene skulle styrke Forsvarets operative evne. Sett at disse reformene, i likhet med mye annet som er nytt, har hatt mindre «barnesykdommer». Dersom personellet fremdeles opplever forbedringspotensial i disse komplementerende ordningene, er det ikke utenkelig at dette snakkes om i organisasjonen - og ikke nødvendigvis i positive vendinger, kan dette igjen prege svarene informantene gir.

I sum blir det derfor vanskelig å konkludere med at OMT i seg selv har hatt en vesentlig betydning, til dette fremstår den å være for tett koblet med URE - hvilket vi ikke har innhentet systematisert data på.

Det var bred enighet hos informantene i at de ser utfordringer knyttet til potensielle yngre ledere, med liten livserfaring. Disse lederne skal inn i stillinger hvor de virker som nærmeste foresatt for soldater som er inne til førstegangstjeneste. Dette er stort sett veldig unge voksne, mange opplever å flytte ut fra foreldrene for første gang. Informantene viser til at det tidligere var øvre aldersgrense på 30 år til KS, nå er den på 26 år. Dette fører til at mange av aspirantene kommer mer eller mindre rett fra videregående skole.

For prosjektgruppa fremstår det som at det snakkes om at offiserer stadig blir yngre internt i organisasjonen, flere av informantene kommuniserer mye av det samme synet. Hva vil konsekvensene være i organisasjonen dersom dette får lov å vokse fram? Dersom man legger til grunn at dette kan føre til en «oss» og «de» tankegang, basert på hvilket system man er rekruttert inn i vil man jo potensielt oppleve av yngre ledere må bevise seg i langt større grad. Dersom en slik retorikk får vokse fram vil man kunne se for seg at den nærmest blir selvforsterkende. For å se konsekvenser av dette må man se konteksten det legges opp til ved at lederen (den nå yngre offiseren) skal ha en erfaren og rutinert spesialist (en tiltenkt eldre OR), hvordan kan makten fordele seg mellom disse? Lederen vil ha sin posisjonsmakt gjennom stilling, men er det utenkelig at der vil være en til dels uforholdsmessig høy grad av uformell makt hos OR'en? Dette er tross alt et system hvor man ser for seg at ledere skal ha kort ståtid i ulike stillinger og ha hyppige skifter som en del av sin karriere, hvorpå OR'en skal kunne stå i stilling og være spesialist over år. I en operativ avdeling er det kanskje ikke utenkelig at OR'en vil stå nærmere avdelingen enn OF'en som strengt tatt vil være på vei videre innen kort tid, og dermed byttes ut med en ny. Videre kan man spørre seg hvordan det vil være for en ung offiser, som potensielt bare er noen år eldre enn de soldatene denne skal ivareta å måtte være den stødige og robuste foresatte soldaten trenger? Offiseren har potensielt ikke mer livserfaring enn at den har gjennomført noen flere år enn soldaten på skolebenken. Hvordan dette vil fortone seg i praksis er vanskelig for prosjektgruppa å konkludere med, men det er interessant at så mange av informantene er opptatt av dette. Prosjektgruppa kan heller ikke fri seg fra hvordan en ung offiser vil føle seg rustet for hverdagen som nærmeste foresatte til soldatene. Dersom man er nyutdannet offiser, vil man potensielt ha lite mengdetrening i lederrolle, til tross for dette vil man kunne settes inn i roller basert på rang, heller enn faktisk erfaringsgrunnlag.

Vi spurte videre våre informanter om de hadde noen tanker om OMT-ordningen ville kunne påvirke karrieremuligheten og karrierevalgene på noen måte. Flere mener at det kanskje blir lettere å bli “lokket” over til OR-siden, da den appellerer mer til militære ferdigheter og hands-on oppgaver. Halvparten av informantene hadde gjort seg tanker om at det potensielt ville føre til kortere ståtid i begge søylene, da det sannsynligvis er få stillinger som vil kunne stimulere over tid. Noen vil også bruke Forsvaret som springbrett til andre karriereveier. Dette vil være svært uheldig da man i OF søylen vil være avhengig av tyngden og erfaringen til spesialistene i OR-søylen, da mange av offiserer vil være yngre enn hva man har erfart tidligere. Videre mente noen få informanter at det vil ta tid før OR-ordningen blir godt nok implementert i organisasjonen slik at man oppnår den tyngden sersjantkorpset trenger. Flere av informantene uttrykker at dette potensielt er en del av kostnaden av implementering av ny reform, og vil måtte aksepteres noen år til. På bakgrunn av det prosjektgruppa har tilegnet seg av kunnskap og forståelse gjennom arbeidet med besvarelsen, fremstår svarene å være nyanserte og troverdige.

Vi spurte våre informanter om de kunne tenke seg, gitt at glasstaket eksisterer, om OMT ordningen kunne være med på å presse dette oppover i Hæren. Dette var et begrep som var lite kjent blant våre informanter. Når vi utdypet begrepet sier de fleste at dette ikke er noe de har kjent på eller tenkt over. Noen informanter sier det kan hatt en effekt, da de ser flere kvinner i høyere lederstillinger. En av informantene påpeker samtidig på et skrikende behov for personell i offisers-stillinger, som kan være av betydning. Det framkommer fra informantene at de gjennom de siste årene registrerer større antall kvinner i lederposisjoner i OF søylen. Om dette er på bakgrunn av implementeringen av OMT (som antydes kan skape større ønske for gutter til å være i OR søylen og akademikere/kvinner i OF søylen) eller med bakgrunn i allmenn verneplikt for begge kjønn (som øker kvinneandelen inne til førstegangstjeneste) er nok for tidlig å konkludere med.

Flere av informantene med barn nevnte også at kvinner ofte får andre prioriteringer når man kommer i fasen hvor man gjerne vil stifte familie, da kommer ofte jobb og karriere i andre rekke. En informant tenkte at kanskje hvis offiserene ble “plukket” tidlig, hadde de tid til å posisjonere seg i riktige stillinger før en eventuell familieførøkelse. Men hun registrerte også at kvinner havner langt bakpå ved familieførøkelse, særlig i det operative. Ved en eventuell graviditet ville man vært “ute” fra det operative ganske tidlig i svangerskapet, og deretter

mamma- og foreldrepermisjon, så potensielt 1,5-2 år borte, mens en mann fra 3 måneder opptil 7 mnd.

Prosjektgruppa registrerer at informantene belyser flere mulige barrierer. Hva som er en barriere for en behøver ikke å bety at den er det for en annen. Vi ser flere av informantene nevner det å få barn som en liten karrierestopper eller karrierpause for deres del. Kanskje ikke bevist, men ubevist - fra naturens side. De kunne fortelle at det å få barn, gav de andre prioriteringer og det å nå høyt og langt kom i annen rekke. Men det er ikke ensbetydende at det er det for alle. Datagrunnlaget fra intervjuene viser også at noen informanter fortsatt har sin vertikale karriere med familieførøkelse. Er disse ulike holdningene et uttrykk for det mangfold av personer og egenskaper Forsvaret viser? For å forstå dette i en Norsk sammenheng i 2022 kan vi observere at våre øverste folkevalgte både går rett ut i arbeid etter en fødsel for å fortsette karrieren, mens andre igjen legger karrieren på hylla i den fasen, og ikke alle gjenopptar karrieren etter dette.

Videre kom det fra en informant: *«vi burde ikke være så fokusert på kjønn, men heller riktig leder i riktig stilling - og kvinner kan oppnå det de vil, men det koster»* (direkte sitat informant). Det ble også poengtert av et par informanter at de registrerte at kvinner ofte undervurderte seg selv - de tror ofte de er dårligere enn det de er, mens menn vurderer seg som bedre enn de er. En av informantene nevnte “flink pike syndrom” som et karaktertrekk på å beskrive dette. En annen informant påpekte at det kunne være en fordel å være jente hvis du skilte deg ut og gjorde det godt. Da ble du “sparket av gårde” til nye og bedre stillinger.

Hvorfor er det så mange av disse tilsynelatende sterke kvinnene som påpeker at kvinner nærmest systematisk undervurderer seg selv? Kan dette henge sammen med de virkemidlene som er brukt gjennom de siste par tiårene i et forsøk på å få opp kvinneandelen? Sett i sammenheng med for eksempel kvotering og det negative fortegnet dette begrepet har fått er det ikke utenkelig at dette vil prege kvinnene. Hvordan forventer vi at kvinner som har vokst opp med et stadig politisk budskap om at de skal kvoterer inn -på bakgrunn av kjønn, for å få en kjønnsbalanse, på personlig plan skal håndtere et slikt grunnleggende spørsmål «er jeg kvotert, er jeg egentlig god nok, eller er jeg tatt med på bakgrunn av kjønn»? Oppdras menn til krigere allerede fra barnsben av? Slik at de ikke kommer inn med tilsvarende usikkerhet som disse kvinnene tar til orde for, eller har de bare aldri behøvd å føle på usikkerhet

implementert gjennom politiske virkemidler? I intervjuet brukes begrepet «flink pike», dette har ikke nødvendigvis sammenheng med begrepet beskrevet i litteraturen, men det er påfallende.

Informantene spriker noe i sine svar knyttet til dette. Prosjektgruppa konkluderer med at selv om noen av informantene har sterke meninger omkring kvotering som virkemiddel, fremstår dette å være på prinsipielt grunnlag og ikke nødvendigvis handle om egen person. Videre står det klart for prosjektgruppa at selv om det er differensierte krav tilknyttet fysiske tester fordelt på kjønn, ser det ikke ut til at våre informanter har valgt å benytte seg av dette. Tvert om fremhever de fleste at det har vært særs viktig å oppnå tilsvarende resultater som sine mannlige kollegaer. OMT og URE er per tid relativt nye i organisasjonen. Flere av informantene later til å vurdere at disse vil kunne ha en positiv effekt på kjønnsfordelingen i fremtidens forsvar. I skrivende stund later det imidlertid til å være for tidlig å konkludere med dette.

5.4 Forskningsspørsmål 4

Eksisterer det sosiale koder i Forsvaret som kvinner må knekke tidlig i sin karriere, dersom de vil lykkes?

Vi spurte informantene om de kunne beskrive hvilke personlige egenskaper som hadde vært avgjørende for at de hadde nådd sine karrieremessige mål i organisasjonen. Det kom mange ulike svar, men det mest fremtredende var et høyt konkurranseinstinkt. I tillegg var det å være litt «frekk og freidig» og hoppe på toget som kom og ta sjanser beskrevet av en informant. Det å tilpasse seg sosial kontekst og tillit til de rundt seg beskrevet av en annen. En beskrev det å være uredd, tørre å feile, være litt tykkhudet og ikke henge seg opp i småting. Mens en annen beskrev at hun var omsorgsfull og strukturert. En informant kom med to ord «*forvent respekt*» (*direkte sitat informant*), samtidig som hun beskrev seg som en god lytter, ydmyk og omsorgsfull. Det å være sterk og klar, rettferdig, omgjengelig og faglig sterk ble beskrevet av en informantene. Planlegging, prioritering og helhetsforståelse var beskrevet av en annen informant.

Vi ser at høyt konkurranseinstinkt går igjen hos våre informanter, men hva med de kvinnene som ikke har et sterkt konkurranseinstinkt? Kan dette medføre at disse kvinnene ikke velger å søke seg til Forsvaret i utgangspunktet? Sett i lys av kulturen informantene beskriver fra

Forsvaret knyttet til å prestere blir det naturlig å spørre seg om disse egenskapene har blitt forsterket gjennom karrieren. Man kan da spørre seg om det vil være mulig å hevde seg som kvinne i Forsvaret uten tilstedeværelse av konkurranseinstinkt. Hvis så er tilfelle, betyr dette at Forsvaret ikke nødvendigvis får de beste kvinnene inn, men kun de som har et sterkt konkurranseinstinkt. En informant er tydelig i at det dreier seg om å gi respekt, og dernest forvente tilsvarende tilbake. Dette kan tolkes å være uttrykk for at den hierarkiske modellen man tradisjonelt relaterer til Forsvaret har endret seg, blitt utvannet -og kanskje myknet en god del opp. Så fremst vi legger til grunn at denne kvinnen ikke nødvendigvis tenker på sine underordnede, medfører dette at hun vurderer seg som en naturlig del av Forsvaret i all sin kommunikasjon med øvrige ansatte, også de som er hennes overordnede. Er dette nok et tegn på at ikke bare soldatrollen har endret seg, men at også offisers rollen har utviklet seg? Kan man hevde at i dette perspektivet, med de mangfoldige egenskapene informantene trekker fram, ser vi korrekturen av et moderne forsvar, hvor individets verdi og medvirkning har større betydning enn tradisjonell tankegang tilsier. Ut fra dette kan vi tolke at Forsvaret er gode på å ta vare på personell som selv jobber for å prestere godt, hvilket medfører at det vil kreves en sterkt indre motivasjon for å kunne lykkes – og kanskje særlig for kvinner, som er en minoritet i organisasjonen.

Nesten alle informantene beskriver hvordan de tidlig i karrieren følte sterkere på at de måtte prestere og være en av gutta. Det ble beskrevet hvordan de ikke nødvendigvis følte det var tilstrekkelig å prestere innenfor de rammene som var satt til kvinner i Forsvaret, men heller jobbet hardt for å strekke seg til de kravene deres mannlige medsoldater hadde. Det kom også beskrivelser av et fåtall av informantene om hvordan de hadde kjent så sterkt på identiteten knyttet til eget kjønn at de begynte å dempe feminine trekk og tilegne seg et røffere språk.

Prosjektgruppa legger til grunn litteraturen som beskriver hvordan maskulinitet og femininitet er to binære opposisjoner som utkonkurrerer hverandre. Dette synes prosjektgruppen er særs interessant da bakgrunnen for å få kvinner inn i Forsvaret blant annet er å tilføre kvinnelige trekk. Informantene strekker seg svært langt for å prestere som gutta og det kan fremstå som kvinnene selv tror dette må til for at de skal lykkes med en karriere i Forsvaret. Det kan tolkes dithen at villigheten til å dempe feminine trekk er et uttrykk for oppofrelse disse kvinnene er villig til. Det som er interessant er at de samme kvinnene i dag beskriver at de ikke selv føler at kjønnets deres har betydning. Bakgrunnen for dette vites ikke. Men vi vet fra litteraturen at

det ikke er uvanlig at kvinner føler behovet for å dempe sine feminine trekk i mannstunge miljøer. Dersom vi videre legger til grunn at de gjennom erfaring bygger sin operative identitet til å se seg selv som profesjonelle, åpner det muligens opp igjen for at man ser seg selv som en leder i Forsvaret som også er kvinne.

Flere av de beskriver for eksempel at de ofte er i møtesituasjoner hvor de er eneste kvinne, men at fokuset utelukkende ligger på det militærfaglige og vurderinger som ligger til grunn i rolleutøvelsen.

I lys av dette må man spørre seg hva som fikk disse kvinnene til å bli i organisasjonen. Alle informantene beskriver, til tross for at inngangen til Forsvaret var preget av tilfeldighet, opplevde de ganske raskt å komme inn i et miljø hvor de trivdes. De beskriver en opplevelse av mestring og tilhørighet, samt følelsen av å ta del i noe større enn seg selv. Informantene beskriver høy grad av trivsel. Er dette et tegn på at de er tilpasningsdyktige og sett i lys av at de har et høyt konkurranseinstinkt kan vi anta at det skal mye til før disse kvinnene gir seg. De har måtte jobbe hardt for å komme dit de er i dag, opplevelsen deres fremstår derfor troverdig.

I Forsvaret har man en rekke muligheter. Informantene hadde interesser i etaten som strakk seg fra å drive operative avdelinger som hyppig deployerer til konfliktområder, til interesser av mer akademisk art, samt interesse for språk. Dette forteller oss at kvinnene vi har intervjuet er like forskjellige som alle andre kvinner i samfunnet. Det fremstår derfor ikke å være en mal for hvilken type kvinne som vil kunne trives i Forsvaret og bygge seg en karriere. Hvorvidt disse kvinnene ville ha framstått mer homogen tidlig i karrieren vites ikke. Hva kan formålet være med å forsøke å favne et så bredt grunnlag av befolkningen ved inntak? Man kunne være fristet til å anta at Forsvaret ville hatt en mer rigid tilnærming i hvem de så etter som fremtidige soldater. Dette kan naturligvis forstås som et uttrykk for at Forsvaret anerkjenner behovet for mangfold for å fremme sin operative stridsevne. Det fremstår som lite sannsynlig at det skulle ligge noe annet bak, sett i sammenheng med etatens unike mandat. Forsvarets omdømmekampanje «*for alt vi har, og alt vi er*» kan jo i seg selv forstås som et uttrykk for mangfold. Det å avtjene verneplikt har gått fra å være “noe alle skal gjennomføre”, til “noe svært få blir gitt anledning til å delta i”. Det er ikke utenkelig at dette i seg selv kan bidra til

økt mangfold av hvem man ser i Forsvaret gjennom at det nærmest blir et kvalitetsstempel i seg selv å ha vært inne.

To av informantene beskrev hvordan man som kvinne må være forberedt på en viss synlighet i organisasjonen. Den ene informanten sier «*som jente må man passe på hvem man involverer seg med*» (direkte sitat informant). Dette kan være både positivt og negativt, avhengig av hva man blir «kjent for». Det kan forstås som et uttrykk for en kultur i Forsvaret som ikke er ulik kulturen i andre deler av samfunnet hvor man som kvinne vil møte mer stigma enn en mann ved “å ligge rundt”. Kvinner har ofte en annen synlighet gjennom å være en minoritet, dette kommer naturligvis også til uttrykk dersom en kvinne utmerker seg med en påfallende fysikk. Stigma henger ikke nødvendigvis sammen med det faktumet at det har funnet sted en handling - det kan være nok at det fremstår som det for omverden. Dette kan forstås dithen at kvinner faktisk må være mer restriktive i sin omgang med kolleger.

Det uformelle sosiale nettverket man får gjennom aktiviteter utenfor arbeidstid ble av mange beskrevet som svært betydningsfulle. Det at man deltar i sammenkomster, store som små gjør at man er med i gjengen. Flere av informantene som hadde etablert seg forklarte at dette ikke endret seg i takt med etablering av familie, forventning om deltagelse forblir uendret. Prosjektgruppen tolker dette dithen at det kan bli problematisk for de som har etablert familie. Ikke bare krever jobben mye av deg, med øvelser, kurs, seminarer, men også ulike uformelle sammenkomster som grilling, øltime, julebord, sommerfest, påsketurer, ulike former for gilder og lignende. Dette kan oppleves både krevende og vanskelig. På den ene siden legger vi til grunn at kvinnene føler en sterk lojalitet til arbeidet sitt gjennom årevis med utvikling av operativ identitet, mens man på den andre siden vet vi hvor sterk lojalitet man vil føle til egne barn. Ønske om å delta på sammenkomster, fordi dette er bra både for å fremme moral og samhold, bidrar til å opprettholde en kultur hvor kvinner dermed vil kunne stå i en evig konflikt med ønske om og også få lov å “bare være hjemme”. Dette kan forstås som et uttrykk for at disse kvinnene føler på de ulike krav samfunnet indirekte stiller til mødre og fedre i forhold til å møte idealet på hjemmebane.

Flere av informantene snakket om viktigheten av å ha det bra på hjemmebane, nettopp for å kunne yte optimalt i arbeidet. Dette var noe de fokuserte på i hverdagsledelsen ovenfor de de var ledere for. For prosjektgruppen kan dette tyde på at kvinnene ikke er villige til å ofre alt

for jobben og at den ikke nødvendigvis har første prioritet. Spørsmålet blir da om det vil kunne oppstå et dilemma ved at disse to viktige arenaene kommer i konflikt med hverandre når det kommer seg til deltagelse på disse. I en norsk kontekst er det en realitet at selv om vi har deltatt i internasjonale operasjoner, har det vært fred i kongeriket siden 1945. Kan dette ha betydning for hvordan våre informanter som representerer Forsvaret kan tillate seg å fokusere på betydningen av en god hjemmesituasjon? Det er ikke utenkelig at våre offiserer, som styres gjennom politiske vedtak vil bære preg av at det er fred i Norge, og kanskje dette er fornuftig. Prosjektgruppa tolker dette dithen at fokuset på hjemmesituasjon kan være av betydning for en soldat som tidvis vil oppleve å deployeres ut, delta på lange øvelser og lignende. Det er rimelig å anta at det er av betydning for både soldaten og de hjemme at der det er mulig legges det til rette for både deltagelse og trivsel på hjemmebane.

Betydningen av nettverk ble i intervjuene understreket når det kom seg til karrieremuligheter. Rene kvinnenettverk er beskrevet i forskningsspørsmål 3. Informantene framsto som samstemte i at det var av stor betydning for karrieren at de rette menneskene i organisasjonen er oppmerksom på deg, og gir deg muligheter, samt at man kan komme over informasjon før denne blir allmenn kjent. Det kom for eksempel fram at det var informanter som hadde kuppet stillinger - fordi de fikk informasjon om at det var en ledig stilling før de var offentliggjort. Informantene var samstemte om at en slik grad av å være frempå kunne føles ubehagelig, men at adferden likevel ble belønnet gjennom nye karrieremuligheter.

For prosjektgruppa tyder dette på et nettverk bestående av begge kjønn, og at informanten selv ser at verdien i nettverket ikke kommer til fullt uttrykk før man omsetter informasjonen til noe konkret. Ubehaget som beskrives kan jo forstås som at lojalitet til avdeling og kollegaer kommer i konflikt med egne ambisjoner. Det er ikke utenkelig at det vil kunne oppleves krevende å gå etter egne mål, da det ligger i sakens natur at en god kollega kanskje ikke får de samme mulighetene. Det kan naturligvis også ha sammenheng med den kulturen kvinner har beskrevet å ha møtt i Forsvaret tidligere, hvor man ble tillagt å få stillinger eller komme i posisjon, ikke på grunn av faglig dyktighet - men gjennom at man var kvinne. Det kan derfor forstås som at informantene ser betydning av nettverk og at de ikke er fremmed for å ta dette i bruk for å nå egne ambisjoner.

Informantene delte åpenhjertig om ulike erfaringer og opplevelser i Forsvaret. De fremhever at det i første omgang har vært et arbeidssted hvor de har opplevd høy grad av mestring og trivsel, samt et sted hvor det har vært mulig å dyrke fram det som for prosjektgruppa fremstår som et sterkt konkurranseinstinkt. Det har vært gjennomgående i intervjuene at informantene har hatt fokus på å ikke skille seg ut som en minoritet i gruppa, men dersom mulig, forsøke å ha en positiv synlighet gjennom fremragende resultater. Informantene er relativt samstemte i at det har vært en prosess, men at de i sine nåværende stillinger opplever høy grad av respekt for sine militærfaglige ferdigheter heller enn å bli vurdert eller definert på bakgrunn av kjønn.

6.0 Analyse

Vi vil i dette kapittelet analysere funnene våre opp mot det teoretiske rammeverket belyst i kapittel 3 under de ulike forskningsspørsmålene. I dette kapittelet bruker vi ulike påstander i forsøket på å avdekke relevante funn, før vi til sist setter de ulike delkonklusjonene i sammenheng med de fire forskningsspørsmålene. Bakgrunnen for tilnærmingen er at flere av temaene overlapper og berører hverandre. Avslutningsvis vil vi presentere den endelige konklusjonen på den overordnede problemstillingen.

6.1 Påstander for analyse

Kvinnelige ledere i Forsvaret har ikke fokus på egne rollemodeller, men ønsker å opptre som rollemodeller

Funnene fra intervjuene viser at svært få av informantene har hatt kvinnelige rollemodeller. Rice (2019) argumenterer for at kvinner trenger rollemodeller de kan identifiserer seg med tidlig i karrieren, hvilket samsvarer med Drake og Solberg (1995, s. 98). Forsvarssjefen (2020) er også tydelig på at han legger vekt på det å opptre som en god rollemodell; «Å være en god rollemodell er særlig viktig i Forsvaret. En god rollemodell setter fellesskapets verdier og interesser foran sine egne, samtidig som man er tro mot seg selv og egne verdier» (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020, s. 2).

Informantene beskriver at de for det meste har hatt mannlige rollemodeller, og de setter dette i sammenheng med mangel på kvinnelige rollemodeller. Flere av de uttrykker at de selv er bevisst hvordan de fremstår, slik at de potensielt kan være positive rollemodeller. Flere av de uttrykker også at de jobber bevisst for å løfte fram kvinner på lavere nivå i organisasjonen.

Dette kan tolkes som at de tar bevisste grep og gjennom dette tar på seg et utvidet ansvar i organisasjonsutviklingen. Dette sammenfaller med Karp (2019 s. 28) beskrivelse av at det å ta aktive valg omkring ansvar er essensen i det å utøve ledelse. På den ene siden er det positivt at de som kvinner har et økt fokus på egen rolle ovenfor andre kvinner, og selv om de ikke uttaler det konkret, tyder empirien på at de uten å være klar over det legger til rette for at rollemodellene skal være mulig for personell på lavere nivå å identifisere seg med. Det er mange som naturlig vil anta at det er positivt å ha rollemodeller, men dette forutsetter at rollemodellen utøver den adferden som er ønskelig å forsterke. Det er ingen garanti for at personellet kun vil se til de menneskene i organisasjonen som utøver den positive adferden man ønsker å forsterke i organisasjonen. Dette kan i verste fall føre til at der kopieres adferd som er uønsket eller skadelig for individet eller organisasjonen.

Ved fravær av kvinnelig rollemodeller er der funn som viser at en informant valgte å gå ut av organisasjonen på et tidspunkt, dette støtter Rice (2019) og Drake & Solberg (1995 s. 98) sine argumenter om at rollemodellene må være mulig å identifisere seg med.

Spørsmålet blir om dette kan settes i sammenheng med at flere av kvinnene uttrykker å ha gjennomgått en avfeminisering (B. Steder 2013 s. 71). Kan dette i seg selv ha ført til at de ikke nødvendigvis identifiserer seg med andre kvinner? Flere av informantene uttaler at de ser seg som soldat og ikke som kvinne i organisasjonen. Dersom man legger til grunn «combat, masculine warrior» paradigme (Rapport 31/2007, s. 17), kan man anta at det ikke er nødvendig å ha kvinnelige rollemodeller.

På bakgrunn av dette fremstår det ikke som at informantene har hatt et bevisst forhold til rollemodeller. Fravær av mangfold og derav rollemodeller unge kvinner kan speile tidlig i sin karriere kan forklare noe av grunnen til at unge kvinner forlater etaten.

Familiepolitikk som politisk virkemiddel har høyt fokus og er godt kjent blant

Forsvarets ansatte

Overordnet er familiepolitikk sentralt for den skandinaviske velferdsmodellen med mål om å fremme likestilling, samt speile et moderne arbeidsmarked. For Forsvaret er dette forankret i Stortingsmelding nr. 36, 2006/2007. Flere av informantene har egne opplevelser hvor de selv føler de har fått god tilrettelegging for å møte familiære behov. Dette kommer i tillegg til de

tiltakene som styres sentralt, noe av dette er for eksempel, tilskudd til barnepass under gitte forutsetninger, samlivskurs og mulighet for fleksitid.

På den andre siden uttrykker flere av informantene at Forsvarets fokus på sosialt samhold også kan være krevende for familien. Det er stort fokus på sosiale sammenkomster utenfor arbeidstid, og dette oppleves å være viktige arenaer å delta på for å bygge eget nettverk, men også å bygge relasjoner i avdelingen. Karp beskriver to ulike måter å forstå makt på (Karp 2019 s. 33) hvor man i denne sammenheng fremstår som at kvinnene kan oppleve seg forpliktet til å delta. Ikke på bakgrunn av utførelsen av arbeidet, men at de gjennom deltagelse vil få innsikt, informasjon og mulige goder. Ledere sitter på enormt mye makt, og denne type tilstellinger kan bidra til at det asymmetriske maktforholdet forsterkes og ansatte kan bevisst eller ubevisst forsøke å bruke disse i et forsøk på å posisjonere seg.

Det fremstår som åpenbart at det brukes midler på familiepolitiske tiltak i Forsvaret, hvorvidt det brukes mye blir vanskelig for prosjektgruppa og uttale seg om da vi ikke sitter på all data rundt dette. Uavhengig av dette beskriver flere av informantene at de ikke nødvendigvis har vært kjent med tiltakene før de fikk behov for disse.

Til tross for at det settes av midler fra Forsvaret, og at informantene på mange måter har opplevd høy grad av tilrettelegging tar også flere opp at det kreves en del av partneren hjemme. Mikkelsen & Laudal (2021, s. 417) beskriver hvordan det er ulike forventninger tilknyttet menn og kvinner i samfunnet, man kan derfor lure på om dette potensielt kan oppleves som en merbelastning for kvinner som velger atypiske karriereveier? Flere av informantene går langt i å rose egen partner og beskriver at det er nødvendig å ha gode rammer og avklaringer på plass med denne før man velger å forfølge en karriere i Forsvaret. Ved å legge Mikkelsen & Laudal til grunn kan det derfor tyde på at disse kvinnene har partnere som også er villige til å gå utenfor det kjønnsrollemønsteret som ennå henger igjen i samfunnet.

Det brukes midler på familiepolitiske tiltak i Forsvaret. Det er imidlertid ikke entydige funn på at ansatte kjenner disse før de selv har bruk for dem. Det fremstår som særs viktig at partneren på hjemmebane er forberedt på å ta unna - man kan derfor påstå at operativ tjeneste som beskrevet hos våre informanter, nærmest blir en livsstil for hele familien.

Kvinnelige ledere i Forsvaret møter samme aksept i utøvelsen av lederrollen som sine mannlige kolleger

Kvinner har gjennom tidene stort sett vært underlagt mannen. Selv da den norske grunnloven som var relativt moderne i 1814 ble vedtatt var kvinnen underlagt mannlig verge. Vi skulle komme til 1849 før kvinner fikk mulighet til å delta i næringslivet på lik linje som menn. Selv om det ble gjennomført en rekke lovendringer gjennom 1900 tallet var det ikke før i 1985 kvinner fikk samme adgang som menn til utdanning og tjenestegjøring i Forsvaret. Kulturen handler om hvilke forventninger og normer kjønnene stilles i samfunnet. Dette er kanskje det mest utbredte perspektivet å se kjønn fra (Drake & Solberg, 1995, s. 57).

En av informantene beskriver hvordan hun opplevde at aksepten til henne som leder endret seg gjennom noen års fravær fra avdelingen. Dette gjaldt en svært mannstung avdeling. Det er lett å tenke seg at det vil være lettere dersom det er andre kvinner i avdelingen, men forskning tyder imidlertid på at aksept hos kvinner kan være vanskeligere å oppnå som kvinnelig leder. Dronningbysyndromet er et kjent fenomen i litteraturen (Elsesser, 2020) og der er mange nyanser av dette og ulike former for uttrykk. B. Steder viser til at dette har sammenheng med fordeling av kjønn, og hvor liten minoriteten er. Det argumenteres for at det må være mer enn 20% tilstedeværelse av et kjønn for å påvirke majoriteten (Kanter 1977, referert i B. Steder 2013 s. 242). Jegertroppen er et eksempel på at dette kan motvirkes. Dette forklares ut fra en forståelse om at ved å opprette rene grupper av kvinner og menn, vil man kunne klare å stimulere til en opplevelse av likeverd, fremfor konkurranse (Rones og B. Steder 2017). En av våre informanter løftet fram dronningbysyndromet og en annen informant uttrykte at kvinner må stimuleres til å løfte hverandre opp og ikke snakke hverandre ned. Dette er praktiske eksempler på hvordan dronningbysyndromet kan observeres av enkeltindivider i en organisasjon.

Dersom vi setter Rones og B. Steder sine funn i sammenheng med hva våre informanter uttrykker er det ikke overraskende at man kan se at dronningbysyndromet ikke får samme grobunn ved økt kvinneandel. Det fremkommer ikke hvordan overordnede kvinnelige ledere, ser på andre kvinnelige rekrutter og soldater. Spørsmålet vil dermed bli om det vil være praktisk mulig å ha en kjønnsfordeling i avdelinger som legger til rette for fravær av dronningbysyndromet. Dersom det må være en fordeling på minimum 20/80 kan man raskt se for seg at dette vil kunne bli vanskelig å gjennomføre i alle deler av organisasjonen. Hva skal

man for eksempel gjøre dersom det er avdelinger hvor et kjønn ikke ønsker seg? Skal man flytte personell inn i denne, kun på bakgrunn av hva kjønnets tilstedeværelse skal tilføre? Løsningen kan være at dette er et tema som belyses både ovenfor kvinner og menn, slik at man kan stimulere til responser i personellet som motvirker fenomenet.

Sagstuen sine funn viser at voksne allerede i barnehagen behandler jenter og gutter ulikt, og gjennom dette stimulerer til utvikling av feminine og maskuline trekk (Sagstuen, 2016). Mintzberg (2013, s. 26) og Cunliff (2014, s. 44) er samstemte i at ledelse dreier seg om kommunikasjon og Mintzberg mener videre at nøkkelen til god ledelse er sosial interaksjon. Våre informanter beskriver hvordan de i det daglige har sterkt fokus på å være tett på personellet sitt og bruker språket som et verktøy for dette. Cunliff (2014, s. 44) beskriver hvordan organisasjoner i realiteten består av mennesker som forsøker å samhandle, og som vil ønske å tilpasse seg både språk og kultur.

En av informantene var veldig tydelig på at det hadde vært en endring i en spesifikk avdeling, men flere av informantene beskriver at de merker at det har blitt bedre å være kvinnelig leder i Forsvaret. Dette er veldig bra, og det sender positive signaler fra Forsvaret. Det kan imidlertid ikke unngå å legge merke til at når det kan spores en bedring, må dert nødvendigvis ha vært verre. Det kan være mange ulike årsaker til at informantene ikke ønsker å gå dypere inn i dette, for eksempel kan det tyde på et generasjonsskifte i organisasjonen. Spørsmålet blir dermed, er det informantene som har gjennomgått en endring og dermed tilpasset seg Forsvaret eller har der vært en dreining i Forsvaret?

Det fremkommer fra noen av informantene at det «sitter gammel kultur i veggene», men i all den tid dette kan snakkes om, kan det tyde på at den er på vei ut, og gjennom dette bidrar til at kvinnelige ledere møter aksept fra hele kollegiet. Informantene beskriver sin karriere i Forsvaret som en reise over flere år. Det beskrives hvordan de har jobbet hardt og tilpasset seg og hatt fokus på egen leveranse. Videre beskriver de at det norske Forsvaret skiller seg positivt ut i aksept av kvinnelige ledere kontra andre nasjoner de har kjennskap til. Videre er det ikke utenkelig at menn som kommer inn til førstegangstjeneste i dag har andre holdninger til kvinnelige ledere en hva som var vanligere tidligere. Dette kan tyde på at bildet er sammensatt, og at individet må forstås i den konteksten som er gjeldene nå.

Vi antar at kvinner har bedre forutsetninger til å lede i 2022, enn for bare 40 år siden. Dersom vi videre legger til grunn hvordan kvinners rettigheter er endret gjennom lov, ser vi at det har skjedd store framskritt gjennom tidene.

Kvinner beskriver at det har vært en utvikling i aksept som kvinnelig leder i Forsvaret.

Som minoritet vil man få hjelp av politiske virkemidler til å ha suksess i egen organisasjon

Kvotering er et av flere politiske virkemidler for å fremme en minoritet i en organisasjon. Et eksempel på dette kan være å utligne kjønnsbalansen og skape et større mangfold.

For at kvinneandelen på ledernivå skal økes, er det en forutsetning at rekrutteringsgrunnlaget er tilstrekkelig (B. Steder, 2013, s. 199). For å vurdere dette må vi forstå rekruttering i to ulike dimensjoner. For det første handler det om å få kvinner til å søke seg inn i etaten, her er det lagt ned et massivt arbeid de siste årene og man har fått dra hjelp av å innføre allmenn verneplikt i 2015. Vi vet fra litteraturen at for å fremme kjønnsbalanse må man opp i andel (20% ifølge B. Steder, 2013). Jegertroppen er et godt eksempel på hvordan Forsvaret har klart å tiltrekke seg kvinner som ikke vanligvis hadde søkt seg til etaten. I en forlengelse av dette er det nødvendig å se på rekruttering inn i lederstillinger. For det andre blir utfordringene å beholde de motiverte kvinnene man allerede har i organisasjonen. Flere av informantene hevder at de som rekrutter til denne type stillinger ofte er middelaldrende menn. Dersom vi legger til grunn at rekrutteringspersonell har en bias på at de rekrutterer de som er lik seg selv, blir ikke nødvendigvis spørsmålet om kvotering er et godt virkemiddel eller ei, men hvordan de organisatoriske forholdene er tilrettelagt.

Informantene beskriver videre at de opplever kvotering som begrep å være negativt ladet. Dette støttes også i forskningsprosjektet "Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse" (Østlandsforskning, 2014). Naustvik (2019) sine funn viser at kvinner som opplever kjønnskvoltering blant annet vil jobbe målrettet for å motbevise at de er dårligere enn sine mannlige kolleger. Naustvik sine funn viste at dette preget hvordan kvinnen ble møtt av sine mannlige kollegaer. Flere av informantene beskriver tilsvarende tilnærming til fysiske krav.

Så lenge det er åpenhet rundt kvotering, synes det ikke som et problem for de fleste kvinnene prosjektgruppa har snakket med. Men kulturen i Forsvaret har ikke lagt til rette for denne åpenheten, ei heller for at det er akseptabelt å være kvotert inn. Dette støttes i rapporten «Herregud, skal troppen ha bare jenter? – en evaluering av Jegertroppen ved Forsvarets spesialkommando» (Rones og B. Steder, 2017). I motsetning til kvinner i Forsvaret for øvrig som har rapportert om en konstant mistanke om at de er kvotert (Eide, et al., 2014, s. 53) virker det ikke som om kvinnene i Jegertroppen føler på et slikt «kvoteringsubehag». Tvert imot ser det ut til at FSK har klart å etablere en pragmatisk tilnærming til seleksjonskriteriene, hvor tiltenkte arbeidskrav kommer foran en utvelgelse av «den sterkeste». I tillegg ser det ut til at de har lyktes med å skape en følelse av likeverd, dvs. ikke likhet, men lik status mellom de to troppene.

Med disse ulike tilnærmingene blir det vanskelig å ikke legge vekt på kvinnenens opplevelse av kjønnskvoltering. Det er derfor ikke utenkelig at kjønnskvoltering som politisk virkemiddel oppleves hemmende og ikke som intensjonen var, nettopp å fremme mangfold.

Spørsmålet videre blir om det virkelig vil være ønskelig å vite om man er kvotert inn til en stilling eller skoleplass, slik at man selv kan avgjøre om man vil kvoterer inn, eller skal bli vurdert på samme vilkår som majoriteten i søkermassen? Trenger utsagnet fra en informant være gjeldene for alle som tilhører grupper som er ment å tilføre mangfold, og dermed vil kunne bli kvotert inn i organisasjon/stilling? Videre kan man stille seg spørsmålet ved om informanter i søkeprosesser bør få tilgang på denne type informasjon – hva vil hensikten være, at den enkelte skal kunne reservere seg for en eventuell kvotering i en søknadsprosess? Ut fra en forpliktelse hos enhver arbeidsgiver om å ivareta arbeidstagernes psykososiale helse kan en slik praksis være svært uheldig. Ved en slik tilnærming kan det vanskelig sees at det vil være mulig å forutse den enkeltes reaksjon og motreaksjon. Alle informantene er kritiske til radikal kvotering, men flere har endret oppfattingen av moderat kvotering og ser dette som et nyttig virkemiddel for å få flere kvinner inn.

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2020, s. 6): *«Mangfold gjennom ulikhet og variasjon i kompetanse og perspektiver, gir mulighet for økt operativ evne. Klokt lederskap innebærer å utnytte mulighetene som ligger i denne forskjelligheten og oppmuntre talenter til videre utdanning og tjeneste».*

Mangfoldsdiskusjonen har endret fokus fra kjønn til fokus på nytteaspektet. Dette gjenspeiles også i prosjektet «Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse i Forsvaret» (Østlandsforskning, 2014) hvor de så en endring når det gjelder ansattes forståelse av hva mangfold er. Disse endringene antas å følge utviklingen fra en snever til en bred definisjon av mangfold som fremmes i de politiske dokumentene. De ansatte utvider sin forståelse av mangfold fra i hovedsak å handle om kjønn, til også å handle om kompetansemangfold. Dette gjelder i stor grad de unge kadettene. Likevel ser vi at det er forståelsen av mangfold som kjønn, det vil si likestillingsarbeid med et kvinnefokus, som er rådende i organisasjonen. Dette støttes av informantene prosjektgruppa har snakket med hvor ingen nevner kompetansemangfold. B. Steder advarer mot at man i diskusjonen omkring mangfold og hva denne skal tilføre, glemmer å ta hensyn til den type synlighet minoriteter kan oppleve. Selv om informantene vi har intervjuet ikke selv har opplevd å bli ekskludert gjennom synlighet, mener B. Steder at dette er en fare for enhver minoritet (B. Steder s. 244).

Det har over tid vært jobbet aktivt for å øke kvinneandelen i Forsvaret, og det er satt ett måltall til dette arbeidet. Mange ansatte har klare meninger knyttet til det å få kvinner inn og oppover i organisasjonen, ofte begrunnet i egen erfaring fra rekrutterings- og seleksjonsprosessene. Meningene er i særlig grad knyttet til to forhold. Det er for det første at mangfold, spesielt kvinner, utfordrer forestillingen om likebehandling og rettferdighet i rekrutterings- og seleksjonsprosesser. For det andre er det en uro i organisasjonen over at mangfoldssatsingen skal tvinge frem endringer i seleksjonskriteriene og – kravene som kan bidra til å svekke kvaliteten til Forsvaret. Uroen knyttet til urettferdighet og svekkelse av Forsvaret er særlig knyttet til mistanken om (radikal) kvotering av kvinner (Østlandsforskning, 2014). Dette ser vi at støttes av alle informantene, alle er svært negative til radikal kvotering.

Kvotering som et tiltak for å øke kvinneandelen i Forsvaret er et effektivt politisk virkemiddel ved rekruttering, men dette kan bidra både til en «utvanning» av kvalifikasjonskravene, samt skepsis til kvinner. Forsvaret har klart å øke andelen kvinner som gjennomfører verneplikt, men rekruttering av kvinnelige ledere må være et satsningsområde i alle deler av rekrutteringsstrategien.

Segregerte fysiske krav bidrar til å fremme kvinners karriere i Forsvaret

Flesteparten av informantene prosjektgruppa har snakket med har idrettskarrierer bak seg og har vært svært aktive i sin ungdom.

I opptakskravene til KS er det sterkt fokus på fysikk. Kvalvik et al. (2017) viser at de kvinnene som scorer høyest på testene til sesjon, er tilsvarende middels krav for menn. Man kan da stille spørsmål ved hvorfor man har valgt en karakterskala, fremfor karakter bestått/ikke bestått. De fysiske opptakskravene til politihøgskolen skilles det mellom kvinner og menn, men vurderingskriteriet er bestått/ikke bestått og det gis ikke tallkarakterer (Politihøgskolen, u.å). Forskning tyder på at Forsvarets praksis med differensierte fysiske krav, ikke er tilstrekkelig tilpasset de biologiske forskjellene tilknyttet kjønn (B. Steder, 2013 s. 121). Dette kan dermed bidra til at kvinner i realiteten møter tøffere krav enn menn. Det vil derfor ikke være utenkelig at kvinner som faktisk klarer å prestere på linje med menn vil bli møtt med større respekt.

Det påpekes fra en informant at soldater er mye mer enn fysiske krav. En utfordring ved å fokusere for mye på de fysiske kravene er at Forsvaret potensielt ikke vil klare å fange opp kandidater som innehar andre egenskaper, for eksempel strategiske og taktiske ferdigheter. Dette var også et tema på FFI-forum 2017 "Hvorfor er det ikke flere kvinner i Forsvaret?" Tanken om at krig bare krever fysisk styrke og utholdenhet er gammeldags. Forsvaret bør legge mindre vekt på generelle fysiske opptakskrav, mener FFI-forskerne B. Steder & R. Strand. I forlengelsen av dette blir det naturlig å spørre seg hva som er alternativet? Uten at prosjektgruppa er svært godt satt inn i seleksjonsprosessen fremstår det som rimelig at man har forsøkt å lage et system som effektivt kan måle hele årskull, og gjøre en vurdering av individene på gitte kriterier. Dersom Forsvaret skal ha ulike seleksjonsprosesser for ulike tjenester vil det neste spørsmålet potensielt bli: hvem skal ta regningen, og hvem skal sitte med definisjonsmakten? Dersom vi legger til grunn at moderne krigføring krever at vi tenker annerledes om soldaten blir neste spørsmål, hvordan skal vi da lage et rammeverk som er standardisert og målbart på en slik måte at man kan vurdere kandidater opp mot hverandre? Prosjektgruppa ser at dersom det er politisk vilje vil Forsvaret kunne bli sterkere og bedre, men dette forutsetter at det settes av midler til en helhetlig gjennomføring.

Prosjektgruppa ser videre at som en av få kvinner i en tropp inne til førstegangstjeneste, hvor fokus på fysikk er på sitt høyeste, kan dronningbiersyndromet være en metode for å hevde seg selv over de andre kvinnene for å få aksept i et mannsdominert miljø. Vi må forstå disse kvinnene ut fra den kontekst de befant seg i der og da, og hvordan man skal kunne utvikle sin operative identitet uten å føle tilhørighet til de man faktisk skal i krigen sammen med. Vi ser også at opprettelsen av Jegertroppen kan tolkes som en politisk motivasjon med kritikk av Forsvarets etablerte tilnærming til kvinner, og et forsøk på å løse utfordringene med fysiske kjønnsforskjeller i seleksjons- og utdanningsprosessen. Den unike spesialiseringen og oppmerksomheten ser også ut til å ha bidratt til å gi Jegertroppen en særegen status og verdi som kommer til uttrykk i aktørenes syn på Jegertroppen.

Det kan dermed hevdes at segregerte fysiske krav hos Forsvaret kan bidra til økt kvinneandel i organisasjonen, men at det må fortsettes å jobbe med andre tiltak på organisatorisk og politisk nivå.

Forsvaret har implementert politiske tiltak for å fremme kvinners muligheter i organisasjonen

Innføringen av den nye OMT ordningen i Forsvaret i 2015 snudde om på ansvarsområdet til offiseren (Forsvarsstaben 2015, s. 7). Før så man tendenser til at det var den sterkeste, raskeste og beste skytteren som ble offiserer og inntok sjefsstillinger. Prosjektgruppa har registrert og blitt fortalt at man ser tendenser til at den tidligere «krigermannen» som før ble troppssjef og kompanisjef, nå heller velger OR søylen framfor OF søylen. Dette kan ha sammenheng med at man da er «hands-on» og en «doer», kontra å utføre mer administrative oppgaver. Bildet bekreftes ved at da det første gang ble presentert nye kompanisersjantene (OR) i Hæren var det 33 menn og 1 kvinne. En slik reform kan både medføre at man mister offiserer med erfaring og en kan risikere at offiserene er yngre og siden alderskravet til KS er satt ned. Det er av interesse å vurdere om det kan være konsekvenser ved at det nå er mulig å gå inn i en offiserstilling med en hvilken som helst bachelorgrad etter gjennomføring av årsstudium i ledelse og militære operasjoner ved forsvarshøyskolen. Dette vil som en av våre informanter uttalte kunne føre til en opplevelse av degradering av profesjonsutøvelsen som offiser.

I og med at OMT definerer karriereløp og muligheter, må denne sees i sammenheng med URE, og hvordan dette påvirker inntak til KS. Informantene påpeker at karaktersnittet på KS er økt på grunn av stor søkermasse. Prosjektgruppa har ikke funnet offentlige dokumenter som kan bekrefte påstanden om økt karaktersnitt. Vi har imidlertid fått dette verifisert muntlig gjennom en kilde hos FPVS, men ble samtidig fortalt at selektering til KS er mer sammensatt enn kun et karaktersnitt fra VGS. Dette, i kombinasjon med stor søker masse og få studieplasser, har ført til høyere konkurranse og status i det å komme inn på KS og fullføre utdannelsen. Jenter, som i gjennomsnitt ligger høyere enn guttene på karakterskalaen ut fra VGS kan her ha et fortrinn i seleksjonsprosessen, hvorpå guttene kan ha det på fysiologiske tester. Spørsmålet er dermed om en slik fordeling tidlig i karriereløpet kan sies å være en utilsiktet konsekvens av organisatoriske valg og prioriteringer? Hvorvidt det i forarbeidet til reformen har vært gjort en slik kartlegging er uvisst for prosjektgruppa, men det er et betimelig spørsmål. Det er interessant at det trekkes paralleller mellom dagens inntakskrav og andre tidligere kadetter ved KS (for alt prosjektgruppen kan vurdere kan dette også vedrøre informanten selv). Dette kan for eksempel tyde på at man er usikker på hvordan man selv ville ha klart å hevde seg til et inntak til KS i 2022. Dersom vi tillater oss å tenke litt framover, og antar at det faktisk har vært en økning på karaktersnittet for inntak til KS vil det være interessant å se om vi i fremtiden vil se flere kvinner gjennomføre utdanningen.

De fleste av informantene var allerede ansatt ved implementering av OMT i 2016, og de færreste av de gjennomførte førstegangstjenesten som en konsekvens av allmenn verneplikt, implementert 2015. OMT som reform vurderes å være for ny i forhold til utvalget til at det kan konkluderes med at denne har hatt en positiv effekt for kvinnelige ledere i forsvaret. Det kan imidlertid forventes at det i fremtiden vil kunne medføre en høyere andel av kvinnelige offiserer.

Kvinnelige ledere i Forsvaret vil møte organisatoriske barrierer for videre karriere

Glasstaket er godt kjent fra litteraturen (Northouse, 2013, s. 353) og (Yukl, 2013, s. 371). Informantene våre var ikke kjent med begrepet, og de beskriver ikke å ha opplevd forhold til nå i karrieren som faller inn under begrepet. Noen beskriver i midlertidig at det for neste steg i en horisontal karriere vil være faktorer de per tid ikke ser er forenelig med familieliv. Dette eksemplifiseres gjennom at der vil kreves at man flytter over store geografiske avstander, eller inntar en pendlertilværelse. Prosjektgruppa finner derfor ikke at glasstaket er gjeldene for

nivået som er studert i denne besvarelsen, men utelukker ikke at der vil kunne være andre funn, på høyere nivå i organisasjonen.

Det er lett å anta at det råder en kultur i Forsvaret hvor stereotypier råder og hvor menn ansees som idealet på soldaten, og at det er denne kulturen unge mennesker møter i organisasjonen. Kvalvik har imidlertid dokumentert at det allerede ved oppstart på rekrutten er slik at kvinnene anser kvinner mindre egnet enn menn til å lede, og resultatene etter ni måneder viser at dette øker (Kvalvik, et al. 2017). Informantene har beskrevet hvordan de har følt behovet for å bevise seg tidlig i karrieren, men at de i dag utelukkende føler seg møtt med respekt som militær leder. Dette kan forstås i sammenheng med B. Steder (2013, s. 248) som hevder at stereotypien minker i takt med at de beviser seg ovenfor majoriteten. Dette tyder på to ting; En, de holdninger og verdier man har med seg fra før man kommer inn i Forsvaret bidrar til hvordan man vurderer individer på bakgrunn av kjønn, og to, gjennom at kvinner beviser seg som verdige medlemmer av organisasjonen synker graden av stereotypi.

Utenfra er det lett å se for seg en kultur i Forsvaret som favoriserer det maskuline, og Kvalvik sin kartlegging kan tyde på at vi som sivilt samfunn ilegger organisasjonen og medlemmene av denne spesifikke holdninger og verdier. Er det da riktig å legge alt ansvar over på Forsvaret, bør ikke vi som samfunn også ta ansvar for hvordan vi ser på organisasjonen? Det er et privilegium å vokse opp i et samfunn som ikke har opplevd krig på over 70 år. Kan dette ha betydning for hvordan vi vurderer våre soldater? Det er ikke utenkelig at Forsvaret jobber hardt for å endre seg innenfra, men at vi som samfunn ikke klarer å registrere dette og dermed justere vår oppfatning. Det bemerkes at det i dagens samfunn er helt vanlig å se offiserer og ansatte i Forsvaret delta fritt i samfunnsdebatten, og prosjektgruppa understreker at dette ikke ville være akseptert mange andre steder i verden. Dette kan forstås i sammenheng med at de som skal hevde vårt demokrati med alle våre rettigheter, må gis anledning til å selv benytte seg av disse, og særlig ytringsfriheten. Dette står i sterk kontrast til en sak beskrevet i VG 08. mai 2022 – *Snikfilmet i dusjen*. Der fremkommer det at en ung kvinne som tjenestegjorde i utlandet var blitt snikfilmet et tredvetalls ganger av sin nærmeste leder og øverste befal. Det er mange punkter i denne artikkelen som burde drøftes og løftes som en del av samfunnsdebatten. Rett og slett på bakgrunn av at de som tjenestegjør for Norge, også i utlandet må kunne hevdes å representere noe mer enn seg selv - de representerer det norske folk og de holdninger og verdier vi ønsker å verne om. Fra Forsvarets side kan vi lese at de

har valgt å beholde vedkommende sersjant i sin organisasjon, dog uten å inneha personalansvar i dag (Muladal, et al, 2022). Dette er en type sak som vil kunne prege hvordan det sivile samfunnet ser på Forsvaret, og da hjelper det lite om der jobbes med overordnede strategier for å hindre trakassering. Individet har et vern i slike saker. Uavhengig av dette, må Forsvaret ta ansvar for at gjennom å velge å beholde befalet, sender de ut signaler til resten av befolkningen, og ikke minst unge kvinner som ønsker seg inn i organisasjonen. Kan det tenkes at unge kvinner som et ledd i å ikke tiltrekke seg denne type oppmerksomhet, velger å ta til seg maskuline trekk og gjennomgår en avfeminisering? Denne type saker er det som fester seg i befolkningen, og da hjelper det lite hva som jobbes med internt.

Det fremstår som et paradoks at kvinner må bevise seg for å redusere stereotypi i organisasjonen. Det er etablert at der ligger biologiske forskjeller til grunn (B. Steder, 2013, s. 121) som kan hevdes å ikke stå i stil med forskjellene. Informantene beskriver hvordan de gjennom karrierene har jobbet knallhardt for å prestere på høyde med sine mannlige kolleger, og flere av de forteller at det har kostet vesentlig med tid og ressurser. Legger man videre til grunn at menstruerende kvinner gjennomgår naturlige sykluser, som for mange påvirker hormonbalansen og dermed deres fysiske yteevne (Kvam, 2021). For prosjektgruppa fremstår det som uheldig at fysiske resultater ikke tar innover seg biologiske ulikheter og naturlige prosesser i kvinnekroppen. Det er imidlertid ikke mulig å overse det ansvaret informantene beskriver å ha tatt i egen karriereutvikling. Det må kunne hevdes at det kreves en svært høy grad av besluttsomhet og vilje for å prestere utover hva som har vært forventet. Dette kan ifølge hva Karp beskriver, settes i sammenheng med ansvaret enhver leder har (2019, s. 28).

Informantene beskriver at de planlegger egen graviditet, og er bevisst hvilken posisjon de står i. Kvinner går gravid og føder barn, dette vil kunne få konsekvenser for enhver kvinne, men for kvinner i operative lederstillinger i Forsvaret er det en rekke primæroppgaver som ikke kan utføres. Mange av informantene beskriver hvordan de etter barnefødsel opplevde å endre prioriteringer og perspektiv. De beskriver hvordan de nærmes ble overrasket over hvordan behovet for å være til stede på hjemmebane ble sterkere enn ønske om å lykkes i Forsvaret. Lengre fravær fra arbeid kan ha innvirkning på hvordan karrieren skrider fram. I tilfeller hvor kvinnen ikke kan utføre mange av sine arbeidsoppgaver over lengere periode vil denne oppleve en negativ påvirkning av sin egen karriereutvikling.

Vi ser at informantene trekker frem de fysiske forskjellene mellom menn og kvinner som et eksempel på at Forsvaret forskjellsbehandler kjønnene ved å ha ulike fysiske krav. Dette problematiseres videre når maskulin fysisk kapital fortsatt er den mest brukte egenskapen når det gjelder å vurdere soldaten. Hvis det er denne egenskapen som prioriteres som måleindikator, vil svært få kvinner kunne hevde seg i konkurransen med menn.

Det er ikke funn som tyder på at det finnes et glasstak skapt av organisatoriske forhold på det nivået vi har forsket på. Det anes imidlertid konturer av at dette kan eksistere på høyere gradsnivå, men dette kan ikke understøttes i dette prosjektet. Videre er det ikke utenkelig at samfunnets syn på Forsvaret kan bidra til hvordan soldater til førstegangstjeneste vurderer kvinner og menn ulikt som ledere. Det bemerkes at der er funn som tyder på at det kan eksistere personlige barrierer hos lederne, men at dette ikke kan settes i sammenheng med klassisk forståelse av glasstaket.

Kvinner bruker nettverk for å fremme egen karriere

Informantene hadde ulike meninger omkring nettverk. De anerkjente at nettverk og bruk av dette er av betydning i arbeidet med å bygge egen karriere i Forsvaret. Gjennom å tilhøre en minoritet har informantene merket hvilken synlighet og nærmest symboleffekt (Rapport 31/2007) dette kan medføre. Dette betyr at man kan fremmes med bakgrunn i positiv utmerkelse, samtidig som det medfører at man må være mer bevisst egen fremstilling av seg selv for å motvirke negativ omtale. Problemet vil kunne oppstå når en minoritet utmerker seg i negativ forstand, da legges det mye lettere merke til.

Drake og Solberg viser til at nettverk har betydning i bygging av egen karriere, og at kvinner bruker nettverk annerledes enn menn (Drake & Solberg, 1995, s. 144). Dette er fremdeles aktuelt og i helgemorgen på NRK1 kunne vi 27.03.22 høre Marie Simonsen snakke om viktigheten av kvinnelige toppledere. Uten sammenligning for øvrig til Forsvaret trakk hun fram viktigheten av at kvinner ikke bare deltar i rene kvinnelige nettverk, men faktisk deltar i de uformelle nettverkene hvor beslutninger fattes, og retninger settes.

Krysspresset med deltagelse på sosiale arrangementer og ivaretagelsen av familie vil kunne oppleves stort for den enkelte, til tross for viktigheten av deltagelse i de uformelle nettverkene. En av informantene hadde opplevd å nærmest kuppe en stilling som følge av å ha tilgang til informasjon gjennom uformelle kanaler. Betydningen av dette støttes av Kaufman

og Kaufman i deres beskrivelse av viktigheten av å ha tilgang til disse kanalene for å kunne få tilgang på informasjon (Kaufman & Kaufman, 2015, s. 410). Dette kan settes i sammenheng med funnene fra Østlandsforskning som konkluderer med at det gjennom uformelle nettverk dannes relasjoner med sponsorer og at det foregår en posisjonering før formelle prosesser (Østlandsforskning, 2014). Dimensjonen og tilstedeværelsen av makt på disse arenaene er nærme beskrevet i påstand om familiepolitikk.

Informantene beskriver viktigheten av de uformelle nettverkene, men er ikke samstemte i vurdering og opplevelse av rene kvinnenettverk. Flere av informantene kjente seg ikke igjen i de rene kvinnenettverkene i Forsvaret, men uttalte samtidig at de i dag kanskje så større viktighet av dette enn tidlig i sin karriere. Dette kan ha sammenheng med informantenes utvikling, trygghet i egen rolle, eller at de ser tydeligere at slike nettverk har mulighet til å få satt store og prinsipielle saker på dagsorden. Utfordringen for kvinner er hvis rekrutteringer, posisjonering og lignende hovedsakelig foregår i disse nettverkene som kvinnene ikke har tilgang på eller er en del av.

De fleste av våre informanter beskriver at det var tilfeldigheter som fikk de inn i etaten i første omgang. Det fremkommer imidlertid tydelig at de gjennom videregående skole har vært både ambisiøse og i fysisk god form. De utaler at de ikke nødvendigvis har planlagt egen karriere, men at de har tatt muligheter som har kommet. Gjennomgående hos alle er at de beskriver et grunnleggende ønske om å prestere godt der de til enhver tid har vært. Dette kan forstås som et motsvar til den hegemoniske kjønns maskuliniteten (B. Steder, 2013, s. 155) flere av de beskriver å ha møtt i Forsvaret tidligere, hvor man ble tillagt å få stillinger eller komme i posisjon, ikke på grunn av faglig dyktighet -men gjennom at man var kvinne.

Kvinner som lykkes i Forsvaret, bør være bevisst på at positiv synlighet og tilgang på informasjon gjennom nettverk kan ha avgjørende betydning i egen karriere. Kvinner bruker ikke nødvendigvis kjønnsespesifikke nettverk, men nettverk som er tilgjengelig uavhengig av kjønn.

Kvinnelige ledere som lykkes i Forsvaret, har sterk indre motivasjon og er i kontakt med egen femininitet

Flere av informantene beskriver at det for de i utøvelsen av lederrollen er viktig å utvise omsorg, gi tillit og legge til rette og dermed utøve respekt for den enkeltes hjemmesituasjon. Dette er ifølge Drake & Solberg (1995) egenskaper som identifiseres som feminine.

På den andre siden uttrykker de også sider av seg som sterkt konkurransedrevet og analytiske, hvilket beskrives som maskuline. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 413) argumenterer for at man ikke skal vurdere lederes effektivitet opp mot kjønn eller kjønnsstereotypiske kategorier.

Flere av informantene beskriver imidlertid at det ikke alltid har vært slik, og at de tidligere i karrieren har brukt et tøffere språk, jobbet knallhardt for å prestere på høyden med menn og ofte bestemt seg for å være tykkhudet. Dette er motsatsen til å være sensitiv som ifølge store norske leksikon kan settes i sammenheng med å være nærtagende. Drake & Solberg (1995) viser til motsatsen av feminine lederegenskaper i de maskuline, hvor man finner egenskaper som konkurranseorientert og kontrollbehov. Det kan tenkes at dette har vært nødvendig for å komme i posisjon til å utvikle sin operative identitet, som utover formell trening/utdanning krever erfaring (Eide & Johansen, 2018, s. 196).

Informantene beskriver hvordan de i dag, med en tung og sammensatt erfaring har gjort seg nye erfaringer som leder, og hvordan de gjennom å være trygg på egen sårbarhet og ydmykhet føler seg som bedre ledere enn de var tidligere. Brown (2018, s. 4) mener at ledere er de som tar ansvar for å utvikle mennesker og prosesser rundt seg, og at dette nærmest krever kontakt med eget følelsesliv (Brown, 2018, s. 11). I forhold til våre informanter later de til at ulike roller gir ulike muligheter knyttet til hvilke egenskaper man gis anledning til å spille på. Det fremstår ikke som at informantene vurderer ledelse som feminint eller maskulint, det fremstår som at de har fokus på å løse oppgaven og ta vare på sitt personell. Ulike roller, krever ulik tilnærming. Dette kan settes i sammenheng med å være fleksibel i utøvelse av lederrolle. Alvesson et al. (Alvesson et al., 2017, s. 108) mener denne fleksibiliteten og en systematisk tilnærming i lederrollen er selve fundamentet i å kunne påvirke medarbeidere til å nå mål og løse oppgaver. Dette samsvarer med antagelsen om at det i Forsvaret vil være sterkt behov for at ansatte fokuserer på å løse oppdraget. Forsvaret har selv definert at de skal benytte OBL som ledelsesfilosofi (Forsvarets grunnsyn på ledelse 2020s. 4) hvilket i intervju med våre

informanter fremstår å være kjønnsnøytral. Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 463) kaller dette situasjonsbestemt ledelse og fokuserer på betydningen av relasjon ansatt - leder for at dette skal lykkes. Man kan samtidig tenke seg at disse kvinnene innehar et høyt nivå av både sosial- og emosjonell intelligens, som beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2019). Dette med bakgrunn i vekselvirkningen mellom OBL, hvor man i det ene øyeblikket står framfor å lede soldater i krise og krig, til å lede soldater i fredstid hvor daglige tjenester som indretjeneste skal ivaretas. Dette er store kontraster, som kan kreve høy grad av sosial intelligens for å motivere soldatene til å utføre disse så ulike, men allikevel viktige oppdragene beskrevet over. Drake og Solberg (1995) beskriver det å være emosjonell som en typisk feminin lederegenskap. Videre viser Jacobsen og Thorsvik (2019) til forskning som antyder at ledere med høy emosjonell intelligens kan ha en høyere evne til å løse komplekse oppdrag. Flere av våre informanter trekker fram egenskap som omsorgsfull når de beskriver seg selv. Dette blir også beskrevet som feminine egenskaper i litteraturen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Når vi sammenligner egenskapene våre informanter gir seg selv og de litteraturen kategoriserer som feminine og maskuline lederegenskaper, sammenfaller ikke disse.

B. Steder (2015, s. 71) beskriver hvordan maskulinitet og femininitet må forsåes som to binære opposisjoner som utkonkurrerer hverandre. Informantene gir ikke denne beskrivelsen, men de uttrykker seg heller ikke krystallklart på hva de selv tenker de kan tilføre som kvinne i Forsvaret -utover sin egen særegenhet. I denne sammenheng er det politisk forankret at kjønn er en kompetanse i seg selv (Meld. St. nr 36, 2006-2007, s. 9).

Våre informanter beskriver seg selv med både, det litteraturen kaller, feminine og maskuline trekk, noe som ikke henfaller til to binære opposisjoner som utkonkurrerer hverandre beskrevet av B. Steder (2015).

Forskningsgruppen vil trekke fram Omdømmekampanjen fra 2011 som må kunne sies å spille på disse strengene. "For alt vi har, og alt vi er" vil for de fleste av oss stimulere til ønske om å verne om Norges suverenitet. I dette ligger en antagelse om at det vil være vanskelig å jobbe i etaten over tid, og særlig som leder i operative miljøer -uten å kjenne på en viss grad av altruisme. Jacobsen (2019) beskriver hvordan man hos ledere i offentlig forvaltning har funnet at de gjennomgående har høyere grad av altruisme enn sine kollegaer i privat sektor

(Jacobsen, 2019 s. 145). Kan dette ha noen negative konsekvenser? Vil det kunne være problematisk at man som leder ikke ivaretar egne interesser i tilstrekkelig grad? Våre informanter beskriver at de har jobbet hardt over år med mål om å jobbe i etaten. Det er ingen som beskriver at de føler de har gjort for mye, men kan det hevdes at en mellomting vil være best? Levere på forventninger til det beste for samfunnet, men også ivareta egne interesser som borger og kvinne. Og for å klare og stå i dette over tid, er det mye som tilsier at det kreves en sterk indre motivasjon.

Slik vil det nok være for mange ansatte i ulike organisasjoner, og kanskje særlig for ledere. At dette i tillegg opplever krevende i en organisasjon hvor man tilhører mindretallet er nok ikke uvanlig. Informantene beskriver krevende arbeidsvilkår, lønn som ikke er konkurransedyktig, øvelser uavhengig av hvilke forpliktelser man har hjemme også videre. Til tross for dette er informantene samstemte i at de trives i organisasjonen, og at de alltid har trivdes. Affektiv jobbforpliktelse beskrives i litteraturen som et psykologisk ønske om å fortsette i organisasjonen (Kaufman & Kaufman, 2015, s. 297). Dette settes i sammenheng med en følelse av tilhørighet. Det fremstår for prosjektgruppa som at informantene identifiserer seg som en soldat, eller militært ansatt, heller enn for eksempel «personalansvarlig leder». Identitet forankres med andre ord i Forsvarets holdninger, verdier og mandat. Forsvarssjefen (2020) framhever det å løse oppdrag og ta vare på folkene som det fremste en leder gjør i organisasjonen. Han er tydelig på at Forsvaret skal være best på ledelse i krise og krig – det forventer samfunnet av oss.

På ulike stadier av karrieren tyder funn på at de har hatt et bevisst forhold til hvilke egenskaper de skal fremheve og dempe. Dette kan settes i sammenheng med deres arbeid i å bygge sin operative identitet for gjennom dette å oppnå respekt for sine militærfaglige ferdigheter. Videre tyder funn på at kvinner som har lyktes i lederrollen har vært i stand til å navigere og skape trivsel og tilhørighet i et mannstungt miljø.

6.2 Delkonklusjon på forskningsspørsmålene

Er kulturen i Forsvaret endret i takt med samfunnsutviklingen, hvilket har ført til at kvinner i dag har bedre forutsetninger for å lede?

Implementering av familiepolitiske tiltak som retter seg mot et moderne arbeidsmarked kan ha bidratt til at Forsvaret som arbeidsgiver er en attraktiv organisasjon for kvinner. Funntyder

på at det er et generasjonsskifte i Forsvaret som danner grunnlag for at kvinner har bedre forutsetninger enn tidligere i sin lederrolle.

Møter en minoritet ulike kvalifikasjonskrav enn majoriteten i en organisasjon?

Differensierte kvalifikasjonskrav kan være et virkemiddel som kan virke fremmende for en minoritet. Kvotering som virkemiddel har en effekt, men ved bruk av dette bør man vurdere hvorvidt man kan ta kostanden ved og potensielt vanne ut kvalifikasjonskravene.

Kan politiske eller organisatoriske tiltak ha ført til at flere kvinner når opp og fram i operative avdelinger?

Vi har avdekket flere politiske og organisatoriske virkemidler som kan ha virket fremmende for kvinner. Innføring av allmenn verneplikt må kunne påstås å være det mest effektive og synlige virkemiddelet i moderne tid.

Eksisterer det sosiale koder i Forsvaret som kvinner må knekke tidlig i sin karriere, dersom de vil lykkes?

Kvinner som lykkes i lederrollen i Forsvaret har på et tidlig stadium hatt et bevisst forhold til hvilke egenskaper de skal fremheve og dempe for å skape aksept i gruppen. De har blant annet gjennom indre prosesser bygget seg en operativ identitet som har gjort de i stand til å navigere i mannstunge miljøer. Dette har ført til opplevelse av trivsel, tilhørighet og gjennom å ta ansvar for seg selv og andre ført til respekt i utøvelsen av lederrollen.

6.3 Konklusjon

HVA GJØR AT KVINNER LYKKES SOM LEDERE I FORSVARETS OPERATIVE AVDELINGER?

Kvinnen som lykkes i Forsvarets operative avdelinger kjennetegnes ved at hun har ualminnelig høy gjennomføringsevne, og tåler å stå i krevende situasjoner både fysisk og psykisk over tid. Hun tar ansvar og står til rette for de handlinger og beslutninger hun fatter, selv om disse kan gå på tvers av stereotypiske forventinger i samfunnet og hun har avklarte forhold på hjemmebane. I arbeidssituasjonen har hun innordnet seg og gjort grep, hvilket har muliggjort vekst og trivsel i lederrolle

7 Avslutning

7.1 Studiens svakheter og begrensinger

Studien har hatt begrensinger i tid og ressurser. Det ville kunne styrke funnene å benytte en komparativ casestudiet. Da kunne man sammenlignet ulike miljø i Forsvaret, for eksempel en avdeling i Luftforsvaret eller en stab-/støtteavdeling. Det er samtidig begrenset hvor mange forskningsspørsmål og nyanser man kan grave i når det er en besvarelse av dette omfanget.

Det aller meste av empiri er innhentet gjennom intervju. Dette betyr at til tross for at informantene er gitt full anonymitet, er miljøet vi har beveget oss i svært lite. Det har medført at der er funn vi ikke har kunne dele, rett og slett på grunn av at det da ville være mulig å identifisere informanten.

Avslutningsvis har det vært krevende å skrive en besvarelse av dette omfanget gjennom pandemi. Dette har bland annet ført til at det i lange perioder ikke har vært mulig å møtes fysisk, samt at intervju har blitt gjennomført digitalt.

7.2 Anbefaling til videre forskning

I søken etter teori og forskning fremstår det som at temaet er underforsket. Dette håper prosjektgruppa det kan bli en endring på.

Ettersom Europa går inn i en ny fase av sikkerhetspolitiske spørsmål, og det kan se ut til at det er behov for å styrke både beredskap og Forsvarets totale kapasitet håper gruppa at det også vil brukes ressurser på rettet rekruttering og seleksjon av de som skal verne om Norges suverenitet. Hvor man i Stortingsmeldingen fra 2006-2007 konstaterer at kjønn er en kompetanse i seg selv, håper gruppa at man i 2022 vil ha andre perspektiver og heller ha fokus på hvordan mangfold kan bidra på alle fronter i våre operative miljøer.

Vi håper fremtidens Forsvar vil fortsette å se verdien og legitimiteten det gir at etaten er gjenkjennbar for vår neste generasjon av «soldaten», og at man i fremtiden har et mer nyansert bilde av denne enn hva man ser rent historisk.

Ut fra et samfunnsmessig perspektiv bør man vurdere hvorvidt det er tilstrekkelig å forske på kjønn i Forsvaret, men om der også bør settes av ressurser til å lære mer om hvordan samfunnet ser på Forsvaret og de som jobber der.

Litteraturliste

BØKER:

- Alvesson, M., Bloom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive Leadership*. Sage.
- Alvesson, M., Sköldberg, K. (2017). *Reflexive Methodology* (3.utg.). SAGE Publications Ltd.
- Andersen, Svein S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utg.). Fagbokforlaget.
- B. Steder, F. (2013), *Militære kvinner – Forsvarets akilleshæl?* Abstrakt forlag.
- Bolman, L & Deal, T. E. (2004), *Organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (3.utg.). Gyldendal.
- Brown, B. (2018) *Dare to lead*. Random house.
- Brunsson, N & J. P. Olsen (1993) *Organizational forms: Can we choose them?* Brunsson, N. and J. P. Olsen (red.) *The Reforming Organization*. (s. 1-14) Routledge.
- Bryman, A (2021). *Social Research Methodes* (6.utg) Oxford.
- Brønn, P. S. & Arnulf J. K. (Red) 2020 *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2.utg.). Fagbokforlaget
- Christensen, T. Lægheid, P og Røvik, K. A. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Cunliff, A. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* (2.utg.). Sage.
- Drake, I. & Solberg, A.G. (1995). *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* TANO
- Eide, J. & Johnsen B. H. (red.) (2018) *Operativ psykologi*, Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, D.I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjonen*. Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Karp, T. (2019) *God nok ledelse Hva ledere gjør i praksis* (2. opplag 2020). Cappelen Damm Akademisk.
- Kaufmann A & Kaufmann G. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Fagbokforlaget

- Mikkelsen, A & Laudal, T. (Red) 2021 *Strategisk HRM 2* (2.utg.) Cappelen Damm Akademiske
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Nevin, J.R. (1974). *Laboratory Experiments for Estimating Consumer Demand: A Validation Study*, Journal of Marketing Research, August 1974:261-268
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (6th ed.). SAGE Publications
- Oppen, M, Mørk, B.E, Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag – en introduksjon*. Cappelen Damm AS.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press
- Sund, B. (2019) *Typisk norsk å være (selv)god*. Cappelen Damm Akademiske
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Vanebo, J. (2017). *Ledelse og ledelsespraksis i det offentlige veikart til ledelse*. Universitetsforlaget.
- Van Vugt, M (2006). *Evolutionary Origins of Leadership and Followership*. Personality and Social Psychology Review, 10 (4), 354 – 371.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications
- Yukl, G (2013) *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson
- INTERNETTKILDER:
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (U.Å.). *Virkemidler*. DFØ.no <https://dfo.no/fagomrader/statsforvaltningen/virkemidler> (besøkt 29.04.2022).
- Elsesser, K. (2020, 31. august). *Queen Bees Still Exist, But It's Not The Women We Need To Fix*. Forbes. [Queen Bees Still Exist, But It's Not The Women We Need To Fix \(forbes.com\)](https://www.forbes.com) (besøkt 05.03.22).
- FN Sikkerhetsrådsresolusjon 1325 (2000) *Resolusjon 1325 (2000)*. Regjeringen. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/fn/kvinner_likestilling/norsk_1325_kvinner_fred_sikkerhet_rev_2011.pdf (besøkt 17.11.2021).
- Forsvarets grunnsyn på ledelse – 2020 (2020). *Forsvarets Grunnsyn på ledelse 2020* Forsvaret.no [Forsvarets grunnsyn på ledelse.pdf](https://www.forsvaret.no/forsvarets-grunnsyn-pa-ledelse.pdf) (besøkt 29.04.2022).
- Forsvaret (2020, 12. november). *Forsvarets likestillings- og mangfolds-konferanse 2020*. Forsvaret.no [Forsvarets likestillings- og mangfolds-konferanse 2020 - Forsvaret](https://www.forsvaret.no/forsvarets-likestillings-og-mangfolds-konferanse-2020) (besøkt 29.01.2022).

- Forsvaret (2022, 29. april) *Forsvaret i tall* Forsvaret.no <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall> (besøkt 09.05.2022)
- Forsvarets verdigrunnlag (U.Å.) *Forsvarets verdigrunnlag*. Forsvaret.no <https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=12928086> (besøkt 10.05.2022).
- Forsvarets årsrapport 2020 (2020). *Forsvarets Årsrapport 2020*. Forsvaret.no <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/forsvarets-arsrapport-2020> (besøkt 29.04.2022).
- Forsvarssjefen (2017) *Utdanningsreformen – FSJ gjennomføringsplan*. Ligger på Begrenset nettverk i for Forsvaret (besøkt 15.12.2021).
- Forsvarsstaben (FS) (2015, 07. oktober) *Implementerings- og milepælsplan Ordning for militært tilsatte* <https://docplayer.me/15467257-Implementerings-og-milepaelsplan-ordning-for-militaert-tilsatte.html> (besøkt 11.05.2022).
- Gjevjon, E. R. (2019, 31. oktober) *Tema, problemstilling, hensikt, forskningsspørsmål, hypoteser og mål – hva er hva?* Sykepleien.no ([Tema, problemstilling, hensikt, forskningsspørsmål, hypotese og mål – hva er hva? \(sykepleien.no\)](https://www.sykepleien.no/tema-problemstilling-hensikt-forskningssporsmal-hypotese-og-mal-hva-er-hva-sykepleien-no)) (besøkt 02.05.2022).
- HelpLink, (2018, 11. oktober) *Spørsmål og svar om flink pike-syndrom*, HelpLinkPsykolog <https://helplinkpsykolog.no/flink-pike-syndrom/> (besøkt 18.04.2022).
- Kilden Kjønnsforskning (2008) *Den «ekte» idrettsmannen*. Forskning.no <https://forskning.no/sport-kjonn-og-samfunn/den-ekte-idrettsmannen/973799> (besøkt 29.04.2022).
- Kvalvik, S, Hanson, T., Hellum, N, Køber, P.K, Ronnes, N., Steder, F.B, Strand, K.R. (2017) *Viten. Slik får forsvarer flere kvinner*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:2670/17-00889.pdf> (Besøkt 14.12.2021).
- Kvam, M (2021, 04. januar) *Mensen og trening* NHI (norsk) <https://nhi.no/trening/aktivitet-og-helse/treningsrad-generelle/mensen-og-trening/> (besøkt 23.04.2022).
- Kvittingen, I (2018, 07. april) *Mannlige studenter overvurderer oftere egne evner*. Forskning.no <https://forskning.no/skole-og-utdanning-kjonn-og-samfunn-psykologi/mannlige-studenter-overvurderer-oftere-egne-evner/277372> (besøkt 03.05.2022).
- Køber, P. K. (2015). *Velger Forsvaret de rette ungdommene? : analyse av seleksjon, gjennomføring og frafall i førstegangstjeneste 2010-2014*. Forsvarets forskningsinstitutt FFI. <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:2464/14-02174.pdf> (besøkt 29.04.2022).
- Lappegård, T (2001) *Fruktbarhet og familiepolitikk – bør det bli enklere å få barn med kortere mellomrom?* SSB.no [Fruktbarhet og familiepolitikk - bør det bli enklere å få barn med kortere mellomrom? - SSB](https://www.ssb.no/familiepolitikk-og-barn/fruktbarhet-og-familiepolitikk-bor-det-bli-enklere-a-fa-barn-med-kortere-mellomrom?) (besøkt 20.04.2022).

- Lauritzen, T., Stokke, M. (2014, april). *De få utvalgte. Veien til høyere militære stillinger*. Østlandsforskning. <https://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2015/06/042014-1.pdf> (besøkt 29.04.2022).
- Løvland, T (2018, 05. januar) *Viktig jentetropp*. Forsvarets Forum ([Viktig jentetropp \(forsvaretsforum.no\)](https://forsvaretsforum.no)) (besøkt 01.05.2022).
- Meld. St. nr. 36 (2006–2007). *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret*. Det kongelige forsvarsdepartement. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-36-2006-2007-/id475314/> (besøkt 04.02.2022).
- Muladal, A. Widerøe, R. J. & Austgard, L. (2022, 08. mai) *Snikfilmet I dusjen*. VG.no <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/dnEqEB/snikfilmet-i-dusjen> (besøkt 08.05.2022).
- Narum, T. (2008, 9. januar). *Hva er moderat kvotering i praksis?* Regjeringen. [PowerPoint-presentasjon \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no/PowerPoint-presentasjon) (besøkt 20.04.2022).
- Naustvik, L (2019, 20. juli) *Kvinnelige ledere i Forsvaret mener kjønnskvoltering er hemmende*. Forsvarets Forum. <https://Forsvaretsforum.no/kvinner-leder/kvinnelige-ledere-i-Forsvaret-mener-kjonnskvoltering-er-hemmende/208237> (besøkt 08.05.2022).
- NRK (2022, 25. mars) *Fedrekvoten hindrer amming – flere kvinner tar ulønnet permisjon*. NRK.no <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/fedrekvoten-hindrer-amming--flere-kvinner-tar-ulonnet-permisjon-1.15907661> (besøkt 28.03.2022).
- Ot.prp. Nr 67 (2004-2005). *Om lov om statens embets- og tjenestemenn*. Moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/6c1e8836d5ad4386a1f6039f3ef97477/no/pdfs/otp200420050067000dddpdfs.pdf> (besøkt 02.05.2022).
- Politidirektoratet (2016). *Overordnet plan for kjønnsbalanse i politistillinger 2017-2022*. Politidirektoratet (norsk). <https://docplayer.me/53258738-Overordnet-plan-for-kjonnsbalanse-i-lederstillinger.html> (besøkt 15.04.2022).
- Politihogskolen. (u.å.). *Opptakstall for Bachelor – politiutdanning*. PHS.no <https://www.politihogskolen.no/om-oss/fakta-tall/opptakstall-bachelor-polititdanning> (besøkt 27.04.2022).
- Prop. 94 L (2016–2017) *Lov om statens ansatte mv. (statsansatteloven)*. Kommunal- og distriktsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dep/kdd/id504/> (besøkt 15.01.2022).
- Prop. 111 LS (2014-2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Forsvarsdepartementet. [Prop. 111 LS \(2014-2015\) - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/Prop.111LS(2014-2015)-regjeringen.no) (besøkt 12.10.2021).
- Rapport 31/2007 (2007, 31. mars) *Utvalg for høyere kvinneandel*. Regjeringen.no https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/dokumenter/kvinnerapport_110407_nettersjon.pdf (besøkt 29.04.2022).

- Risa (2021, 16. juli) *Death by Overwork: All about Karoshi*. The true Japan [Death by Overwork: Karoshi in Japan \(thetruejapan.com\)](https://thetruejapan.com) (besøkt 30.04.2022).
- Rice, C (2019, 07 .mars) *Gi jenter rollemodeller som likner dem selv*. Krohno.no <https://khrono.no/8mars-curt-rice-kvinnedagen/gi-jenter-rollemodeller-som-likner-dem-selv/266357> (besøkt 25.04.2022).
- Rones, N & B. Steder, F (2017, 29. oktober) *Rapport 17/16485 Herregud, skal troppen ha bare jenter? – en evaluering av Jegertroppen ved Forsvarets spesialkommando*, FFI.no <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:4202/17-16485.pdf> (besøkt 12.12.2021).
- Sagstuen, I. (2016, 02. februar). *Skaper vi språkforskjeller mellom jenter og gutter i barnehagen?* Utdanningsforskning. [Skaper vi språkforskjeller mellom jenter og gutter i barnehagen? \(utdanningsforskning.no\)](https://utdanningsforskning.no/skaper-vi-sprakforskjeller-mellom-jenter-og-gutter-i-barnehagen/) (besøkt 20.02.2022).
- Sheppard, L. D., Aquino, K. (2014, 25. juni). *Sisters at Arms: A Theory of Female Same-Sex Conflict and Its Problematization in Organizations*. *Sage Journals*. [Sisters at Arms: A Theory of Female Same-Sex Conflict and Its Problematization in Organizations - Leah D. Sheppard, Karl Aquino, 2017 \(sagepub.com\)](https://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav?lang=en&path=/journals/08912464/2017/06/01/10.1177/0891246417701861) (besøkt 14.02.2022).
- Statistisk sentralbyrå (2021, 4. mars). *Stadig flere kvinner blant ledere* SSB.no [Stadig flere kvinner blant ledere - SSB](https://www.ssb.no/tema/2021/03/stadig-flere-kvinner-blant-ledere) (besøkt 20.04.2022).
- Store Norske leksikon (UÅ) *Kvinner i Forsvaret*. SNL.no [https://snl.no/Kvinner i Forsvaret](https://snl.no/Kvinner_i_Forsvaret) (besøkt 03.02.2022).
- Store norske leksikon. (u.å.) *Kvinnens rettigheter i Norge fra 1814 til 1913*. SNL.no [Kvinnens rettigheter i Norge fra 1814 til 1913 – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no/Kvinnens_rettigheter_i_Norge_fra_1814_til_1913) (besøkt 29.02.2022).
- Store Norske Leksikon (UÅ) *Sensitiv*. SNL.no <https://snl.no/sensitiv> (Besøkt 27.04.2022).
- Strand, K., Steder, F. B, (2017, 27. april). *Hvorfor er det ikke flere kvinner i Forsvaret?* Forsvarets forskningsinstitutt ([Hvorfor er det ikke flere kvinner i Forsvaret? \(ffi.no\)](https://www.ffi.no/hvorfor-er-det-ikke-flere-kvinner-i-forsvaret/)) (besøkt 11.05.2022).
- The Economist (2022) *The Economist's glass-ceiling index*. [The Economist's glass-ceiling index | The Economist](https://www.economist.com/leadership/2022/02/18/the-economists-glass-ceiling-index) (besøkt 18.02.2022).
- Utdanningsdirektoratet (2021) *Karakterstatistikk for videregående skole* <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-videregaende-skole/karakterer-vgs/>. (Besøkt 03.02.2022).
- Utenriks- og Forsvarskomiteen (2014) *Endringer i vernepliktsloven og heimevernloven (allmenn verneplikt – verneplikt for kvinner)* Regjeringen.no <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-122-L-20132014/id762771/?ch=1> (besøkt 30.04.2022)

Østlandsforskning (2014), *Idealer og virkelighet – Mangfold i Forsvaret*, Sluttrapport fra prosjektet Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse i Forsvaret, 2011–2014, ØF-rapport 14/2014. <https://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2017/09/1420141.pdf> (besøkt 10.12.2021).

Østlandsforskning (2016, 28. september). Slik takler kvinner i forsvaret mistanken om at de er kvotert. Forskning.no. [Slik takler kvinner i forsvaret mistanken om at de er kvotert \(forskning.no\)](https://forskning.no/slik-takler-kvinner-i-forsvaret-mistanken-om-at-de-er-kvotert). (besøkt 11.05.2022).

Vedlegg

Vedlegg I Godkjenning NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvorfor har kvinner i høye lederstillinger lykkes i Forsvaret?

Referansenummer

250715

Registrert

15.10.2021 av Aina Veøy - 238426@stud.inn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tom Karp, Tom.Karp@kristiania.no, tlf: 95818911

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Aina Veøy, ainaveoy@gmail.com, tlf: 98449780

Prosjektperiode

16.08.2021 - 10.06.2022

Status

08.11.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

08.11.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 08.11.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 10.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Forsvarets mediesenter er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.


Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg II Godkjenning FHS

VS: Søknad om bruk av data fra Forsvaret



FHS DATAUTLEVERING (postboks) <fhs.datautlevering@mil.no>
Til  hege mikalsen duurhuus



22.12.2021

Hei,

Nemnda har godkjent søknaden. En offisiell godkjenning vil bli ettersendt, men på grunn av koronasituasjonen kan det ta litt tid. Men innsamling av data kan starte, da nemnda har godkjent søknaden.

Mvh,
Audun Bengtson

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hva gjør at kvinner lykkes i sin lederrolle i Forsvaret

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på faktorer som kan være medvirkende til at vi ser at stadig flere kvinner lykkes i operative lederrolle i Forsvaret.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det er skrevet mye om hvorfor kvinner ikke alltid når opp og fram i forsvaret. Vi ønsker å snu på dette å forske i hvorfor de kvinnene vi ser i høye lederstillinger har lykkes. Forsvaret har siden midten av 80 tallet hatt over 200 tiltak med mål om at kvinner skal ha samme muligheter som menn. Vi vil forsøke å avdekke om det er mulig å peke på noen strukturelle-, politiske- eller individuelle forhold som kan ha vært medvirkende for at disse lykkes i større grad nå enn før. Dette er et prosjekt på mastergradsnivå, noe som medfører begrensninger i både tid og ressurser. Vi forventer ikke å kunne sette noen absolutte konklusjoner, men har mål om å kunne finne kausalitet i undersøkelsene slik at funnene kan være et bidrag inn i debatten heller enn å parkere denne.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Denne masteroppgaven skrives i et ledd av en Master in Public Administration (MPA) i regi av Høgskolen innlandet, avd. Rena. Tom Karp, som er professor i ledelse er veileder for prosjektgruppen. Prosjektgruppen består av Aashild Vannebo, Aina Veøy og Hege Duurhuus.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Gjennom en kartlegging av bataljonen framstår du som en av disse kvinnene som er i ferd med å bygge deg en stødig karriere i den operative delen av organisasjonen. Som en del av prosjektet er det gått ut en spørreundersøkelse til Bataljonen og vi håper du vil bidra gjennom et dybdeintervju hvor vi ønsker å lære mer om deler av funnene fra undersøkelsen. Din deltagelse vil være et bidrag av vesentlig betydning for prosjektets validitet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi berammer intervjuet til maks 45 minutter og intervjuguiden er bygget for å muliggjør å komme i mål på omkring 30 minutter. Din tid er dyrebar, og prosjektgruppen vil strekke seg langt for å få inkludert din deltagelse.

Temaer i intervjuet

Vi ønsker at du skal få være så forberedt som mulig, uten at dette går på bekostning av prosjektet og datainnsamlingen. Intervjuet vil være delt i fire temaer. Det starter med en innledning før vi beveger oss inn på organisering i hæren og hvordan denne har påvirket deg i ditt karrierevalg. Det vil bli snakket om kultur før vi avslutter med deg som leder i egen rolle og hvordan du har fått utvikle denne.

Det er frivillig å delta Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli

slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Bruken av ditt intervju vil anonymiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene fra intervjuet slettes når oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i juni 2022.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen innlandet, avd Rena har NSD (Norsk senter for forskningsdata AS) og forskningsnemden ved FHS (Forsvarets Høgskole) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med

Navn	Stilling	Institusjon	Telefon	E-postadresse
Aashild S. Vannebo	Mastergradsstudent	Høgskolen innlandet	92 66 85 52	Aavan82@gmail.com
Aina W. Veøy	Mastergradsstudent	Høgskolen innlandet	98 44 97 90	ainaveoy@gmail.com
Hege M. Duurhuus	Mastergradsstudent	Høgskolen Innlandet	95 13 67 93	hduurhuus@msn.com
Tom Karp	Veilder/Professor i ledelse	Høgskolen Innlandet	95 81 89 11	tom.karp@kristiania.no
Navn FMS		Forsvarets Mediesenter		

Vedlegg IV Intervjuguide

Hva gjør at kvinner lykkes i sin lederrolle i forsvaret?

Denne intervjuguiden er en del av overnevnte forskningsprosjekt under Master in Public Administration (MPA) i regi av Høgskolen Innlandet, avd Rena

Dato, sted	Informant	Alder, grad	Intervjuer

(Starte med å takke for deltagelse og tidsbruk hos informant) redegjøre kort for prosjektets formål og avdekke om informant har spørsmål til informasjonsskriv som er sendt ut i forkant.

Intervjuer er organisert i en innledning og tre undertemaer temaer.

Innledning

Kan du starte med å fortelle litt om din reise og de valgene du har tatt som har fått deg i den stillingen du har i dag?	
Hva gjorde at du valgte Forsvaret i utgangspunktet?	
Har du valgt å stifte familie?	
Har du familie i umiddelbar nærhet?	
Partner – yrkesvalg	

Ny OMT ordning

Hvordan var din første reaksjon da du fikk informasjon om OMT ordningen?	
Har du gjort deg noen tanker om den nye OMT ordningen vil kunne	

påvirke hvem vi ser som leder i Hæren?	
Glasstaket er et begrep vi kjenner fra litteraturen, tror du den nye OMT ordningen vil kunne være med på å presse dette oppover i hæren?	
Har OMT ordningen påvirket dine karrieremuligheter/valg på noen måte?	

Organisering og kultur

Utenfra kan man få inntrykk av at hæren er en mannstung organisasjon, hvordan vil du beskrive aksepten man får som kvinnelig leder i hæren?	
Har du erfart ulike holdninger til kvinnelige ledere i ulike avdelinger?	
Opplever du at Hæren har en god familiepolitikk som legger til rette for en karriere?	
Hva tenker du om at kvinner kvoterer inn i lederstillinger?	
Hvordan opplever du å bli møtt sosialt utenfor hæren når det kommer fram at du har valgt en karriere i denne?	

Deg som leder

Hva er viktig for deg i utøvelsen av lederrollen?	
I hvor stor grad har du hatt rollemodeller du har kunne speile til nå i karrieren?	

Kan du beskrive hva som har vært avgjørende for deg for å nå dine karrieremessige mål i hæren?	
<ul style="list-style-type: none"> • Personlige egenskaper - driv 	
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatoriske muligheter 	
<ul style="list-style-type: none"> • Kvotering 	

Avslutningsvis

Har du egne betraktninger knyttet til egen karriereutvikling/rolleutøvelse du ønsker å dele med prosjektet?	
Videre karriere? 3 år, 5 år, 10 år?	

Jeg _____ attesterer med dette at overnevnte intervju har funnet sted og at min deltagelse i forskningsprosjektet er på bakgrunn av samtykke. Jeg er kjent med at jeg når som helst kan trekke mitt samtykke.

Etterskrift 06.01.22.

Grunnet smittevernstiltak gjennomføres samtlige intervju digitalt, samtykke vil derfor dokumenteres over privat mail.