

Karianne Bottenvik-Hartmann

## «Kvinner selv stod op og strede som de vare Mænd»

En analyse av om det norske Forsvaret har en helhetlig tilnærming til målsetningen om å øke kvinneandelen.

Masteroppgave i Master of Public Administration (MPA)

Veileder: Tore Christian Malterud

August 2020



Karianne Bottenvik-Hartmann

## **«Kvinner selv stod op og strede som de vare Mænd»**

En analyse av om det norske Forsvaret har en helhetlig tilnærming til målsetningen om å øke kvinneandelen.

Masteroppgave i Master of Public Administration (MPA)  
Veileder: Tore Christian Malterud  
August 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Det er med glede, lettelse og faktisk også litt vemod at jeg kan presentere denne masteroppgaven. Dette arbeidet har vært utfordrende og spennende, og jeg har lært overraskende mye nytt om en organisasjon jeg trodde jeg kjente godt fra før.

Først og fremst må jeg takke min veileder, Tore Christian Malterud, for utmerket hjelp og veiledning med denne avhandlingen. Tores kompetanse favner bredt, og hans evne til å gi konstruktive og grundige tilbakemeldinger, i tillegg til hans fleksibilitet og engasjement, har vært helt avgjørende for at jeg nå har kommet i mål med dette prosjektet.

Jeg må også takke min arbeidsgiver, 132 luftving på Ørland, som har gitt meg mulighet til å studere og utvikle meg videre.

Til slutt en takk til min familie. Michael som har korrekturlest utallige sider, og til Victoria, Nicolai og Johannes, som i alle fall innimellom lot mamma være i fred for å skrive.

Ørland, august 2020

---

Karianne Bottenvik-Hartmann

## Sammendrag

Forsvaret kan omtales som en av de siste mannsbastioner i samfunnet, både nasjonalt og internasjonalt. Kvinner i Forsvaret har vært et tema for diskusjon og forskning i flere tiår. Målsetningen om å øke kvinneandelen i organisasjonen har stått sterkt politisk forankret siden kvinner fikk de samme yrkesmessige rettighetene som menn i Forsvaret på 80-tallet. Da FN-resolusjon 1325 kom i år 2000, var det første gang kvinners roller i krig og konflikt ble satt på dagsorden, og Norge fikk også noen internasjonale forpliktelser til å øke kvinneandelen i sine maktinstitusjoner. Nasjonalt var debatten på sitt mest intense rundt 2007, og St. Meld. Nr. 36 (2006 – 2007) la klare føringer for viktigheten av å jevne ut kjønnsbalansen i organisasjonen. Men, det kan tilsynelatende virke som om at de fleste kvinner ikke ønsker en karriere i grønn uniform. Det finnes utallige bøker, forskningsrapporter og undersøkelser som forsøker å belyse hvorfor kvinneandelen er så lav. Svarene viser til det samme; Forsvaret har et kulturproblem. Disse publikasjonene kan også vise til en rekke identifiserte tiltak og anbefalinger som skal bidra til at flere kvinner anser Forsvaret som en aktuell virksomhet for en livslang karriere. Til tross for dette har kvinneandelen kun økt marginalt, og ligger pr 2019 tall på 13% militært ansatte kvinner. Problemstillingen denne avhandlingen har utgangspunkt i, er om Forsvaret kan vise til en helhetlig tilnærming til arbeidet med å øke kvinneandelen. Den lave måloppnåelsen kan være en indikasjon på at dette kun er et politisk ønske, som ikke er godt nok forankret i organisasjonen. Eller, kan det kanskje være at Forsvaret egentlig ikke bryr seg om hvor mange kvinner som er ansatt i organisasjonen?

## Abstract

The Armed Forces can be referred to as one of the last male bastions in society, both nationally and internationally. Women in the Norwegian Armed Forces have been a topic of discussion and research for decades. The goal of increasing the proportion of women in the organization has been strongly politically entrenched since women were granted the same professional rights as men in the Norwegian Armed Forces in the 1980s. UN Resolution 1325 (2000) was the first time women's involvement in peace and security was recognized, and with that, Norway also received some international obligations to increase the share of women in their institutions of power. Nationally, the debate was at its most intense around 2007, and St. Meld. No. 36 (2006 – 2007) underlined the importance of balancing the gender proportions in the organization. However, it may seem that most women do not want a career in a green uniform. There are countless books, research reports and surveys that try to shed light on why the proportion of women is so low. The answers refer to the same thing; The armed forces have a cultural problem. These publications may also refer to several identified measures and recommendations that will help more women consider the Armed Forces for a lifelong career. Despite this, the proportion of women has only increased marginally, and as of 2019 there are only 13% female employees in the organization. The problem this thesis is based on is whether the Armed Forces can demonstrate a holistic approach to efforts to increase the proportion of women. The low goal of achievement may be an indication that this is merely a political desire, which is not well enough rooted in the organization. Or, could it be that the Armed Forces do not really care how many women are employed in the organization?

- Denne siden er blank -



## Innhold

Forord.....	i
Sammendrag .....	ii
Abstract .....	iii
1 Innledning.....	7
1.1 Hvorfor studere Forsvaret? .....	8
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Avgrensning.....	9
1.4 Kvinner i Forsvaret – historisk perspektiv .....	9
1.4.1 Veien mot yrkesmessig likestilling.....	12
1.4.2 Militære styrker i en ny tid .....	13
1.5 Oppbygging av studien / disposisjon.....	15
2 Teoretisk Forankring.....	16
2.1 Kultur .....	17
2.2 «Tokenism» - Kvinner som symboler i mannsdominerte virksomheter .....	17
2.3 Menn som frykter sterke kvinner .....	21
2.4 Hvordan oppnå forståelse for en organisasjons kompleksitet.....	22
2.4.1 Den strukturelle rammen .....	22
2.4.2 Human-resource rammen .....	24
2.4.3 Den politiske rammen .....	25
2.4.4 Den symbolske rammen.....	26
2.5 Oppsummering.....	28
3 Metode .....	28
3.1 Vitenskapelig grunnlag .....	28
3.2 Ontologisk og epistemologisk referanseramme .....	29
3.3 Kvalitativ og kvantitativ metode.....	30
3.4 Induktiv – deduktiv – abduktiv .....	31
3.5 Oppsummering.....	32
4 Datagrunnlag .....	32
4.1 Utvalg- og kvalitetskriterier .....	35
4.2 Analysespiral.....	36
4.3 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.....	38
4.3.1 Troverdighet .....	38
4.3.2 Bekreftbarhet .....	38
4.3.3 Overførbarhet.....	38

4.4 Metodiske begrensninger og forskerens posisjon .....	39
4.5 Oppsummering.....	40
5 Struktur som fremmer eller hemmer? .....	40
5.1 Forsvarets struktur .....	41
5.1.1 Integrert strategisk ledelse.....	41
5.2 Vertikal samordning / Oppdragsbasert Ledelse (OBL) .....	43
5.3 Sideprosjekt.....	45
5.4 Oppsummering og delkonklusjon .....	47
6 Personellet – Forsvarets viktigste ressurs? .....	48
6.1 Krigens krav .....	48
6.2 «Myke verdier» .....	50
6.3 Biologiske forskjeller – ulike behov.....	52
6.4 Oppsummering og delkonklusjon .....	54
7 Menn, makt og myndighet .....	55
7.1 Homososial atferd .....	55
7.2 Kvoterings-spøkelset .....	56
7.3 Bruk av humor for å tilegne seg makt .....	56
7.4 Holdninger kvinner møter i Forsvaret .....	58
7.5 Oppsummering og delkonklusjon .....	60
8 Tradisjoner og symbolikk.....	61
8.1 Den norske forsvarstradisjonen .....	61
8.2 Respekt – Ansvar - Mot .....	64
8.3 Samfunnets persepsjon av Forsvaret .....	65
8.4 Erfaringsoverføring.....	66
8.5 Oppsummering og delkonklusjon .....	68
9 Avslutning og konklusjon.....	69
10 Litteraturliste .....	72

## 1 Innledning

Helt siden slutten av 1980-tallet har det vært en uttalt målsetning om å øke kvinneandelen blant offiserer, befal og vervede i Forsvaret. Denne målsetningen har hele tiden vært sterkt politisk forankret, men til tross for dette har prosentandelen av kvinner i organisasjonen vært rundt 10% i mange år. En rekke ulike tiltak har blitt identifisert gjennom utallige forskningsprosjekter, og enkelte har blitt iverksatt, men uten at dette har hatt noen effekt på kvinneandelen i organisasjonen (Forsvarsdepartementet, 2007). I Innst. S. nr. 234 (2003 – 2004) ble det av Forsvarskomiteen skrevet at det var realistisk å ha en målsetning om 15% kvinner i organisasjonen i løpet av gjeldende langtidsperiode (Forsvarskomiteen, 2004). Få år etterpå, da Stortingsmelding nr. 36 (2006 – 2007) *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret* ble lagt frem, var det et konkret måltall om hele 20% kvinner innen 2020 (Forsvarsdepartementet, 2007). I denne var det også beskrevet en rekke tiltak som skulle implementeres for å nå denne målsetningen. Disse tiltakene skulle bidra til at kvinner anså Forsvaret som en attraktiv og aktuell organisasjon for en livslang karriere. Bakgrunnen for stortingsmeldingen var at Forsvarets mangfoldsandel ikke sto i stil til regjeringens likestillingspolitikk, slik den var nedfelt i Soria Moria-erklæringen (Bonde, 2018; Forsvarsdepartement, 2007). Ved innstillingen til St.meld. nr. 36 (2006 – 2007) ble det av forsvarskomiteen skrevet:

Komiteen er av den oppfatning at når de tiltakene som tidligere har vært iverksatt ikke har hatt ønsket effekt, må man spørre om økt kvinneandel i Forsvaret er basert på et reelt ønske i organisasjonen, og om iverksatte tiltak er blitt fulgt opp og har fått nødvendig ledelsesforankring. Komiteen vil derfor bemerke at hvis målsettingen om økt kvinneandel i Forsvaret skal nås, må behovet for flere kvinner forankres, etterstrebes og kommuniseres på alle nivåer i Forsvarets organisasjon (Forsvarskomiteen, 2007, s. 5).

I følge den siste årsrapporten fra Forsvaret, i den siste oppdaterte personellstatistikken, var det per utgangen av 2019, 13% militært ansatte kvinner i organisasjonen (Forsvaret, 2020). Altså, langt fra de måltallene som ble satt for rundt 15 år siden. Dette til tross for at det tilsynelatende har vært et viktig område for forsvarssektoren. Det kan nesten synes som om at Forsvaret ikke prioriterer hverken de tiltak som har blitt foreslått, eller gir tematikken tilstrekkelig oppfølging i organisasjonens struktur. Det mangler heller ikke på forskning angående kvinner i Forsvaret. Det som legges frem viser til en organisasjon med en kultur

som kvinner finner det til dels vanskelig å bli integrert i. Det har både implisitt, og eksplisitt, blitt sagt og skrevet at Forsvaret har et kulturproblem. Men, kultur er et begrep som kan være vanskelig å håndtere. Dersom definisjonen av kultur kan sies å være «*måten vi gjør ting på her hos oss*», er det kanskje nødvendig å dele opp begrepet i mindre deler for å få bedre forståelse for utfordringene. Således kan det kanskje være mulig å finne flere, og mer håndterlige, områder som kan utbedres.

### 1.1 Hvorfor studere Forsvaret?

Jeg startet min yrkesmilitære karriere på Luftforsvarets Befalsskole i 2002. Jeg har tatt min Bachelorutdanning gjennom Luftkrigsskolen, og er underveis i masterutdanningen gjennom Forsvarets Høgskole. Jeg har i perioder vært eneste kvinne i avdelingen, og jeg har vært en av mange kvinner i andre avdelinger. Jeg har de senere årene reflektert mye rundt dette, og hva som er årsaken til at vi kvinner er «*avvikene*» i organisasjonen. Dette er et tema som har vært gjenstand for forskning over flere tiår, og gjennom disse forskningene har utallige tiltak blitt anbefalt implementert for å jevne ut kjønnsbalansen. Til tross for dette har økningen av kvinner i Forsvaret vært minimal over lange perioder. Jeg er nysgjerrig på hvorfor det er sånn, spesielt med tanke på at jeg stort sett har trivdes godt i organisasjonen. Jeg har selvfølgelig mine egne erfaringer og opplevelser, som kan gi meg noen antakelser om hvorfor Forsvaret ikke passer like godt for alle, men jeg ønsker mer konkret kunnskap om temaet. Derfor har jeg valgt denne tematikken for min masteravhandling.

### 1.2 Problemstilling

I lys av ovenstående skal denne avhandlingen, gjennom bruk av dokumentanalyse, besvare følgende problemstilling;

***Har Forsvaret en helhetlig tilnærming til den politiske målsetningen om å øke kvinneandelen i organisasjonen?***

Med denne problemstillingen ønsker jeg altså å finne ut om Forsvaret faktisk kan vise til en positiv utvikling når det kommer til arbeidet med å få flere kvinner inn i organisasjonen. Den politiske målsetningen er klar, og en rekke forskningsprosesser har blitt gjennomført for å finne ut hva som er organisasjonens utfordring. Samtidig kan det hevdes at Forsvaret ikke har tatt tak i resultatene av denne forskningen, og at de samme utfordringene, eller problemene, bli belyst hver gang en ny forskningsrapport blir lagt frem. Dersom Forsvaret faktisk gjør noen tiltak, så kan de synes å være for små, eller fokuset blir for snevert. Det mangler

tilsynelatende en helhetlig tilnærming, hvor man retter innsatsen mot flere områder som har blitt identifisert som hemmende for kvinneandelen. Min avhandling skal undersøke om dette kan være årsaken til at så få kvinner ønsker en karriere innenfor Forsvaret.

I lys av det teoretiske rammeverket blir følgende hypoteser lagt til grunn for drøfting;

1. Forsvarets struktur har en rekke svakheter som bidrar til at målsetningen om økt kvinneandel ikke blir tilstrekkelig forankret i hele organisasjonen.
2. Forsvarets personalpolitikk tar ikke høyde for at kvinner i enkelte faser av livet har andre behov enn menn.
3. Forsvarets patriarkalske organisasjon frykter endring som kan utfordre den gjeldene maktbalansen.
4. Organisasjonskulturen i form av historie, ritualer og symbolikk, er ikke tilpasset feminine verdier og holdninger.

### 1.3 Avgrensning

Denne studien vil være en overordnet analyse av Forsvarets utfordringer ved målsetningen om å øke kvinneandelen, og vil på denne måten ikke skille de respektive forsvarsgrenene. De ulike grenene har litt ulik prosentandel kvinner, og det kan være nærliggende å tro at de også har ulike tilnærminger til arbeidet med å øke kvinneandelen. Oppgaven belyser utfordringer Forsvaret tilsynelatende har, men vil ikke identifisere konkrete tiltak som kan implementeres for å nå målsetningen. Områdene som blir belyst er dermed hva som hemmer arbeidet med å øke kvinneandelen i Forsvaret, og hva som eventuelt fremmer dette arbeidet.

### 1.4 Kvinner i Forsvaret – historisk perspektiv

For å kunne diskutere situasjonen til dagens militære kvinner er det avgjørende å ha en viss forståelse for bakgrunnen og historien til tematikken. Kvinner i uniform har vært til diskusjon både internt i organisasjonen, og på politisk nivå, i over hundre år. Men, det var først etter den andre verdenskrig diskusjonen kunne underbygges med erfaringer.

Verneplikt for menn ble innført i 1897 (I. Johansen, 2000), og allerede da ble kvinners deltakelse i militære styrker diskutert (Værnø & Sveri, 1990). Kvinner fikk adgang til de militære embetene allerede i 1938. Under den andre verdenskrigen var personellmangelen bakgrunnen for at kvinner fikk mulighet til å tjenestegjøre i militære stillinger, og norske kvinner bosatt i Storbritannia ble faktisk pålagt verneplikt inn i støttefunksjoner. Dette var for



Figur 1 - Lotter marsjerer i Tromsø 1945. Foto: Perspektivet museum/Flickr CC.

innføre allmenn verneplikt, og i tiden umiddelbart etter krigens slutt fikk også kvinner befals- og rekruttutdannelse i Hærens samband med stor suksess (Værnø & Sveri, 1990). Denne løsningen falt imidlertid ikke i god jord hos Stortinget. De grusomme erfaringene fra krigen, i tillegg til de tradisjonelle kjønnsrollemønstrene fra den tiden kan hevdes å være bakgrunnen for dette (Orsten, 1999, s. 20).

Forsvarskomiteen av 1946, under ledelse av daværende nestleder i Arbeiderpartiet Trygve Bratteli, skulle avklare kvinners tilknytning til Forsvaret i fremtiden (Orsten, 1999, s. 18). Komiteen hadde både personell med militær og sivil bakgrunn, og besto av totalt 20 medlemmer, hvorav 9 ble oppnevnt av Regjeringen og 11 av stortinget (Gjeseth, 2016, s. 18). De vurderte dog ikke spørsmålet om kvinner i militære stillinger, men hvordan de kunne utnytte arbeidskraft til å støtte opp under militære handlinger (Gjeseth, 2016). Komiteen påpekte at nasjonens vernekraft ville bli mindre i årene som kom, og i tilfellet en ny total krig ville det således være høyst nødvendig å kunne benytte hele befolkningen til Forsvaret. Kommisjonen antok også at utvikling innen militære stridsmidler i større grad ville viske ut skillet mellom militær og sivil sektor, noe som underbygget behovet for å benytte både kvinner og menn i rammen av totalforsvaret (Gjeseth, 2016; Orsten, 1999, s. 19).

I et stortingsvedtak fra 1953 ble det imidlertid besluttet å innføre kvinneinspektørstillinger i hver forsvarsgren (Erichsen, 2017). Disse inspektørene skulle aktivt arbeide med mobiliseringsdisponering for kvinner, og sammen med sjefssøster i Forsvarets sanitet skulle disse være Forsvarets kvinnenemnd. Kvinnenemnda arbeidet for å opprettelsen av et kvinnekorps. Dette fikk de imidlertid ikke gjennomslag for politisk, til tross for at Forsvarets fagmilitære ledelse støttet forslaget (Værnø & Sveri, 1990). Frem til slutten av 60-tallet vokste KIF-tjenesten (Kvinner i Forsvaret) frem. KIF-tjenesten besto av sivile kvinner som

å fristille menn slik at de kunne tjenestegjøre i de stridende stillingene (Orsten, 1999, s. 13). Innsatsen til kvinners deltakelse for de allierte under den andre verdenskrigen har blitt beskrevet som formidabel (Værnø & Sveri, 1990). Da krigen var over hadde både

Forsvarsdepartementet og Forsvarets fagmilitære ledelse et ønske om å

hadde sitt virke i Forsvaret i fredstid (Orsten, 1999). Denne ordningen hadde en rekke svakheter, og da særlig i lys av mobiliseringsdisponering. Luftforsvaret gikk foran og påpekte at viktigheten av fredstidsoppsettingen burde være lik mobiliseringstjenesten. Luftforsvaret var også de første som hevdet at oppgaver som sambandstjeneste og operasjonstjeneste like godt kunne bli utført av kvinner. På bakgrunn av dette ble et utvalg under ledelse av Generalmajor Herluf Nygaard fra Heimevernet nedsatt ved kongelig resolusjon 23. januar 1970. Utvalget besto av representanter fra både det sivile samfunn og fra Forsvaret, og var dermed ikke et rent militærfaglig utvalg. Disse skulle revurdere kvinners tjenestegjøring i Forsvaret (Orsten, 1999, s. 26).

Nygaard-utvalget skulle se på muligheten for å øke integrasjonen av kvinner i Forsvaret, slik at de skulle få både de samme mulighetene, men også de samme pliktene som menn. Utvalget la frem forslag om at kvinner skulle likestilles menn i fredsorganisasjonen, men dette var forbeholdt uvæpnet tjeneste og i ikke-stridende stillinger (Orsten, 1999, s. 32). Argumentene for å holde kvinner utenfor var knyttet til stridsevne. Kvinner hadde rett og slett ikke den fysiske styrken som krevdes for å delta side om side med menn i krigshandlinger. 1970-tallet var som kjent preget av kvinnefrigjøring og likestilling, og man startet å se på kvinners rolle i samfunnet på en ny måte. Dette skapte naturlig nok et press på det politiske nivået i Norge, og i 1977 ble det vedtatt at kvinner kunne få lov å tjenestegjøre i Forsvaret. Men, dette ble tillatt med visse begrensninger. Kvinner skulle kun tjenestegjøre i ikke-stridende stillinger, såkalte støtte-funksjoner (Orsten, 1999, s. 54). Dette var to år før loven om likestilling trådte i kraft, så på en måte kan man si at Forsvaret var forut for sin tid. På den andre siden, da likestillingsloven ble implementert i 1979 var Forsvaret faktisk unntatt denne loven (Orsten, 1999, s. 63). I motsetning til diskusjonene like etter krigen var det nå Forsvarets militære ledelse som var mest skeptisk til å integrere kvinner i militære stillinger. Argumentasjonen gikk på bakgrunn av kvinners fysiske egenskaper, samt at militær tenkemåte og kultur ikke var forenlig med det kvinnelige kjønn (Orsten, 1999, s. 60).

Jeg har i dette avsnittet vist at kvinner i Norges militære styrker har vært et tema helt siden verneplikt for menn ble innført i 1897. Til tross for kvinners tydelige vilje og evne til å støtte opp om nasjonens suverenitet, ble ikke kvinner vurdert å være fysisk skikket til å bli integrert i sektoren på lik linje som menn. I tillegg kan det synes som om at det tradisjonelle kjønnsrollemønsteret ikke åpnet opp for kvinner i Norges væpnede styrker, hverken fra opinionens side eller politisk side.

#### 1.4.1 Veien mot yrkesmessig likestilling

Et nytt utvalg, under ledelse av Oberst Kjell Sundgot fra Forsvarets Overkommandos personellstab, ble oppnevnt av Forsvarsdepartementet i 1980. Utvalget, som besto av både representanter fra sivil sektor og yrkesmilitære fra alle tre forsvarsgrenene, fikk i oppdrag å vurdere muligheten for full likestilling mellom menn og kvinner i Forsvaret (Orsten, 1999, s. 63). Mandatet var å *«vurdere om vernepliktsloven bør justeres for å øke kvinners mulighet for full yrkesmessig likestilling, og vurdere i hvilken grad man bør åpne adgang for kvinner til utdanning og tjeneste innenfor rammen av eksisterende utdanningsordninger og tjenestefunksjoner som mannlig militært personell kan tjenestegjøre i»* (Forsvarsdepartement, 1980, s. 2). Men, deler av Forsvaret var fortsatt skeptiske til å integrere kvinner fullt ut, og ankepunktene var fortsatt at kvinners fysikk ville svekke den operative kampevnen til organisasjonen. Det var imidlertid ulike holdninger til kvinners roller i de ulike forsvarsgrenene. Mens Hæren var de største motstanderne, var Luftforsvaret og Sjøforsvaret mer positivt innstilt. Utdanningen for Luftforsvaret var at det viste seg å være umulig å skille stridende og ikke-stridende personell innenfor lufttjenesten (Orsten, 1999, s. 67). Luftforsvarets utvidelse av kvinners tjenesteområder i 1982 åpnet dermed opp for kvinnelige piloter på alle typer fly, bortsett fra jagerfly (Sørensen, 1982). 8. desember 1983 ble det av Stortinget vedtatt kvinners rett til å avtjene førstegangstjenesten på lik linje som menn (Forsvarsdepartement, 1997).

Forsvarets overkommando sin offisielle uttalelse var at de ikke hadde noe imot å integrere kvinner på lik linje som menn, men at på daværende tidspunkt ikke så behov for å gjøre dette (Orsten, 1999). Det ble lagt vekt på de økonomiske rammebetingelser som ikke åpnet opp for å øke de militære styrkene. I tillegg ønsket de en konsekvensutredning om hva kvinner ville ha å si for stridsevnen til Forsvaret, men Forsvarssjef Hauge uttalte at dersom kvinnene tilfredsstilte de fysiske kravene på lik linje som menn, skulle de ha mulighet til å gå inn i en hvilken som helst militær stilling. Den gradvise holdningsendringen til Forsvarets Overkommando angående likestilling mellom kvinner og menn i Forsvaret har ikke noen klar årsak bak seg. Det kan imidlertid synes som om at det var daværende Forsvarsminister Anders C. Sjaastad (H) som skal ha noe av æren. Personlig var Sjaastad svært positiv til kvinner i Forsvaret, og anså yrkesmessig likestilling som et viktig mål i seg selv. Drivkraften bak kan dermed synes å være politisk forankret (Orsten, 1999, s. 69).



I 1985, 6 år etter at likestillingsloven ble vedtatt i det øvrige norske samfunnet, fikk kvinner de samme rettighetene som menn i Forsvaret. Dette inkluderte alle funksjoner, både stridende og ikke-stridende stillinger. Dette gjorde Norge til et foregangsland når det gjelder likestilling i militære styrker (Skjelsbæk & Tryggestad, 2011). Dette gjør jo at Forsvaret fremsto moderne og inkluderende, men for å sette dette i perspektiv til andre områder, fikk kvinner i Norge mulighet til å bli prest i 1956, og full likestilling i politiet ble vedtatt i 1958. Så til tross for at det norske Forsvaret synes å være tidlig ute med mangfold i en internasjonal sammenheng, var de fortsatt «sent ute» nasjonalt sett (Steder, Stornæs, Stubberud, 2013, s. 21).

Jeg har i dette avsnittet vist at diskusjonen rundt full likestilling i Forsvaret fra 1980-tallet var preget av uenigheter mellom forsvarsgrenene, men at flere og flere så potensialet for å benytte kvinner også i stridende stillinger. Til syvende og sist synes vedtaket om full yrkesmessig likestilling i Forsvaret å være politisk styrt, og ikke vedtatt ut ifra militærfaglige årsaker.

#### 1.4.2 Militære styrker i en ny tid

FNs sikkerhetsråd vedtok i år 2000 resolusjon 1325, om kvinner, fred og sikkerhet. Denne resolusjonen henstiller til medlemsland om å øke andelen kvinner på alle beslutningsnivå i nasjonale, regionale og internasjonale institusjoner som har som formål å hindre, styre eller løse konflikter (UNSC, 2000). Dette var første gang i Sikkerhetsrådets historie at de anerkjente kjønn som relevant i forhold til internasjonal fred og sikkerhet. Et av de viktigste punktene i resolusjonen er betydningen av å anerkjenne kvinner som endringsagenter både i og etter konfliktsituasjoner, og ikke kun som ofre. Resolusjonen har 18 handlingspunkter, hvorav tre har relevans for militære styrker. Under punkt 4 og 5 oppfordres Generalsekretæren til å øke kvinneandelen i fredsbevarende operasjoner under FN-ledelse. Under punkt 6 oppfordrer Sikkerhetsrådet Generalsekretæren til å utarbeide enkelte retningslinjer for kjønnssensitiv opplæring og trening av personell tilhørende FN. Dette skal tilbys til samtlige av FNs medlemsland, og i tillegg oppfordres medlemslandene å etablere slike ordninger nasjonalt for både militært personell og politi, som skal være deltakere på FN-opdrag (Skjelsbæk & Tryggestad, 2011; UNSC, 2000).

Som medlem av FN har Norge altså noen internasjonale forpliktelser når det gjelder å integrere flere kvinner i sine maktinstitusjoner. Men, det er også andre grunner til å øke kvinneandelen i Forsvaret. Disse grunnene kan hevdes å være tre-delt, og dette ble gjentatt ved flere anledninger i 2007 da denne debatten var på sitt mest intense. For det første handler det om rettigheter og legitimitet. Hele befolkningen – uansett kjønn, skal ha like rettigheter og plikt til å tjenestegjøre i alle stillinger innenfor de militære styrkene. Dette vil således være

knyttet til likestilling. Rettighetsaspektet kan man hevde allerede er ivaretatt gjennom innføringen av allmenn verneplikt i 2015. Denne ordningen skal ivareta likestilling ved at både kvinner og menn, på lik linje, blir kalt inn til førstegangstjeneste (Forsvarsdepartement, 2007).

For det andre skal Forsvaret også gjenspeile det norske samfunnet, og bestå av mennesker fra alle samfunnslag (Forsvarsdepartement, 2007). Dette vil øke legitimiteten av organisasjonen, spre kunnskap om hva Forsvaret er, og hvordan førstegangstjenesten gjennomføres, samt nyttiggjøre ulik kompetanse i et styrkeproduksjonsperspektiv. På denne måten skal Forsvaret være et *utstillingsvindu* for det demokratiske politiske systemet Norge har (Skjelsbæk & Tryggestad, 2011).

For det tredje handler det om å få riktig kompetanse på riktig sted. Forsvaret trenger et mangfold av ulike menneskelige ressurser, med de kunnskaper og erfaringer de bringer med seg, for å være en dynamisk og velfungerende organisasjon (Forsvarsdepartement, 2007). Dagens konflikter har utviklet seg til å være mer komplekse og moderne, og det er ikke usannsynlig at fremtidens kriger vil kreve et større spekter av menneskelige ressurser. Samfunnet har utviklet seg i stor grad siden den kalde krigen. Teknologien bidrar til at kriger kan foregå mellom parter som sitter langt fra hverandre bak en dataskjerm. Om disse krigerne er menn eller kvinner, eller om de kan løpe 3000 meter på under 15 minutter, er nok ikke like viktig som det en gang var. Behovet har kanskje beveget seg fra rå muskelkraft til mer intellektuelle styrker, og da trenger man muligheten til å velge fra flere aktuelle kandidater. Ved å endre, eller i alle fall justere, demografien i organisasjonen og øke kvinneandelen kan det hevdes at Forsvaret får tilført nye holdninger, verdier og oppfatninger. Dette kan igjen føre til at Forsvaret bedrer sin evne til å møte fremtidens sikkerhetspolitiske utfordringer.

Denne avhandlingen omhandler forskning på Forsvaret som organisasjon, med mennesker som representerer og gjenspeiler alle områder av det norske samfunnet, riktignok avgrenset til min problemstilling og mine hypoteser. Utfordringen med en slik samfunnsvitenskapelig studie er at det kan være vanskelig å avdekke hva som faktisk er sannhet, og faktum er at virkeligheten ikke oppleves lik for alle. Resultatene kan dermed oppleves som å være langt fra sannheten, eller i alle fall ikke gi et korrekt bilde på virkeligheten for alle. Dette vil si at alt som skal studeres i en samfunnsvitenskapelig lys vil være unikt.

## 1.5 Oppbygging av studien / disposisjon

Oppgaven er strukturert i ulike kapitler. Etter innledning med problemstilling, avgrensning og disposisjon gjøres det i det neste kapitlet rede for det teoretiske rammeverket. Teorien som ligger til grunn for oppgavens drøfting er tredelt. Først gjøres det rede for hvilken kulturdefinisjon som oppgaven tar utgangspunkt i, og hvordan kultur er noe som kan være vanskelig å endre. Videre skal oppgaven gjøre rede for Rosabeth Moss Kanter's *Token-teori* (Kanter, 1977). Denne teorien blir balansert ved å kort vise til en motstridende teori. Til slutt i teorigapitlet blir Bolman og Deals organisasjonsteori (Bolman & Deal, 2014) om ulike organisatoriske perspektiver gjennomgått. Det er disse som ligger til grunn for oppgavens drøfting, og har dannet grunnlaget for all datainnsamling.

Videre i oppgaven kommer metodekapitlet, hvor jeg presenterer og begrunner mine valg av metodiske tilnærminger i avhandlingen. Deretter er det et eget kapittel som redegjør for datagrunnlaget for oppgaven.

Drøftingsdelen er delt inn i 4 kapitler organisert etter Bolman og Deals organisasjonsteori. Hver ramme; den strukturelle rammen, human resource-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen har egne kapitler, hvor eksempler fra tidligere forskning bli vurdert, analysert og satt i nytt lys gjennom teorien. Hvert kapittel har sin egen oppsummering og delkonklusjon i lys av hypotesene.

Til slutt i avhandlingen er det et eget avslutningskapittel med konklusjon.

## 2 Teoretisk Forankring

Teorier hjelper oss til å forstå fenomener, og kan gi oss et forenklet bilde av virkeligheten. Denne virkeligheten kan gi oss et utgangspunkt for videre empiriske undersøkelser. Til tross for dette vil ikke teorier omfatte alle aspekter av en sak, og det vil være vanskelig, om ikke umulig, å finne en enkelt teori som er uttømmende når man skal studere en organisasjon (Halvorsen, 2003).

For å svare på problemstillingen om Forsvaret har en helhetlig tilnærming til målsetningen om å øke kvinneandelen i organisasjonen, kan det således være utfordrende å finne teorier som ivaretar kompleksiteten av dette tema. Forsvaret er en stor organisasjon, med ulike grener, oppdrag, avdelinger og kultur spredt over hele landet. I tillegg spiller historien en stor rolle, og gamle tradisjoner har en sentral posisjon i måten man gjør ting på. Den teoretiske forankringen må derfor være omfattende nok til å belyse flere områder av organisasjonen, men samtidig også være enkel nok til å oppnå økt forståelse for tematikken. Dette kan gjøre det enklere å kategorisere tidligere studier og funn innenfor temaet.

Først i dette kapitlet skal kulturbegrepet gjøres rede for. Kultur omfatter mye, og kan fremstå som lite håndfast. I lys av dette kan det være en utfordring å sette konkrete tiltak som skal bidra til å bedre kulturen i denne sammenheng. Videre i teorikapitlet søker jeg å gi en forklaring på hvorfor det er viktig å øke kvinneandelen i Forsvaret ved bruk av Rosabeth Moss Kanter's teori om skjev kjønnsfordeling, og hvilke konsekvenser dette vil ha i en organisasjon. Denne teorien kan også gi forklaring på hvorfor Forsvaret ikke klarer å øke andelen kvinner som ønsker et livslangt karriereløp innenfor organisasjonen, og hvordan Forsvaret synes å være i en «ond sirkel» når det kommer til å beholde kvinner over lengre tid. Kanter's teori vil bli balansert opp mot Yoders kritikk. Videre vil Bolman og Deals organisasjonsteori bli gjort rede for, og hver ramme vil bli satt i kontekst med avhandlingens tema.

## 2.1 Kultur

Det hevdes både implisitt og eksplisitt i tidligere forskning og undersøkelsesresultat at Forsvaret både har et kulturproblem og en ukultur, men hva ligger egentlig i begrepet kultur? Enkelte mener at organisasjoner har en kultur, mens andre hevder at organisasjoner er en kultur i seg selv (Bolman & Deal, 2014, s. 298). Schein (1992) definerer kultur som:

Et mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe er kommet fram til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene (Schein, 1992, s. 12).

Denne definisjonen omfatter underliggende antakelser som kan ligge til grunn for en kultur; som normer, forventninger og verdier. En litt enklere definisjon har Deal og Kennedy (1982) som simpelthen beskriver kultur som «måten vi gjør ting på her hos oss» (Deal & Kennedy, 1982, s. 4).

En organisasjonskultur vil variere i forhold til styrke og betydning. Kultur vil være noe stabilt, og kan være vanskelig å endre da forsøk på dette kan oppleves som et angrep på samhold og tilhørighet. Det er et kulturelt paradoks at desto mer enhetlig og sterk en kultur er, desto større motstand vil man kunne møte ved forsøk på endring. Det kan sågar kreve en revolusjon innad i organisasjonen for å endre dette (Jacobsen, 2004). Kultur vil være hovedsakelig relatert til hypotese nr. 4, men dersom vi tar Deal og Kennedys (1982) beskrivelse av kultur, så kan man hevde at «måten vi gjør ting på her hos oss», også vil være relevant innenfor de andre hypotesene.

## 2.2 «Tokenism» - Kvinner som symboler i mannsdominerte virksomheter

Rosabeth Moss Kanter deler grupper opp i 4 ulike kategorier hvor kjønnsfordelingen bestemmer hvordan dynamikken foregår innad. Uniforme, skjev, skråstilt og balansert. Uniforme grupper har bare én type mennesker. Det kan imidlertid utvikles forskjeller innad i gruppen, men gruppen vil fortsatt kunne anses som ensartet og homogen i form av kjønn, rase eller etnisitet. Uniforme gruppe har et typologisk forhold på 100:0 (Kanter, 1977).

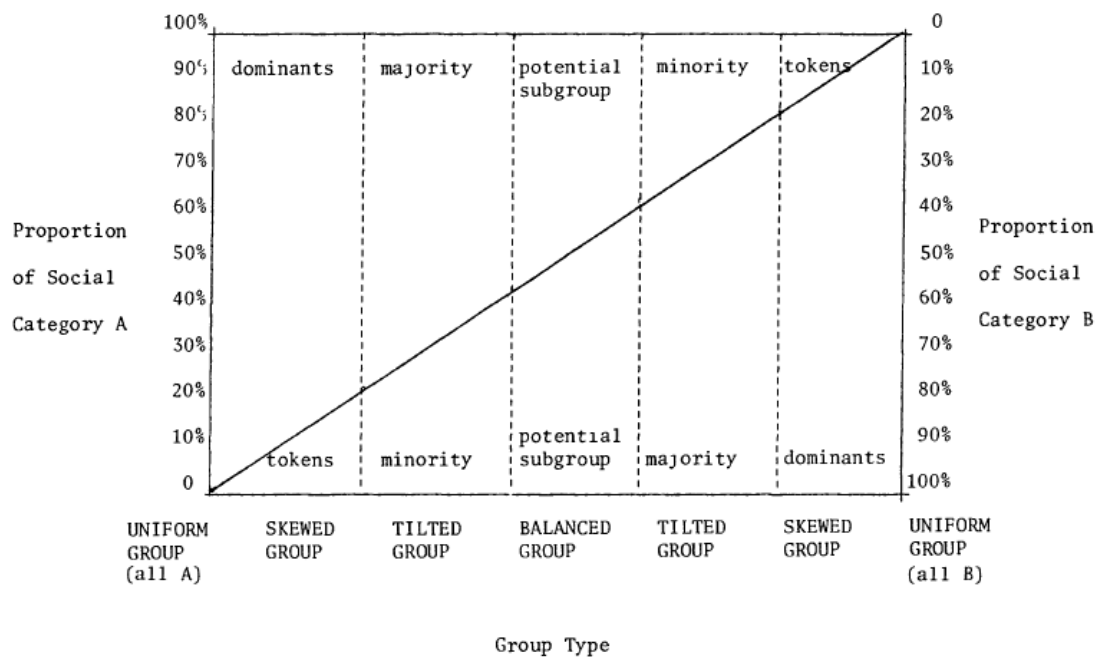
En annen gruppe blir av Kanter kalt skjev (skew). Her vil det være en stor overvekt av en typologi over en annen, i et forhold på rundt 85:15. I denne gruppen vil de dominerende være så overtallig at de vil kontrollere både gruppen i seg selv, i tillegg til kulturen innad i gruppen. Minoriteten vil ifølge Kanter bli oppfattet som «symboler» (tokens). Dette er på grunn av at

de vil bli behandlet som representanter for sin kategori, som symboler, i stedet for enkeltpersoner. I en slik gruppe vil minoritetene være så få, at til tross for at de til en viss grad kan gå sammen og skape sin egen allianse innad i gruppen, vil det fortsatt være for få til at det vil ha noen innvirkning på den dominante gruppen (Kanter, 1977). I dag er det innenfor denne gruppen Forsvaret befinner seg. Med å være kun 13% av Forsvarets organisasjon, er de ansatte kvinnene som går i uniform kun «symboler» i den store massen som utgjør de norske militære styrkene.

Den neste gruppen har Kanter kalt skråstilt (tilted). Her vil gruppene bevege seg i en retning med mindre ekstreme effekter av kjønnsfordelingen. I disse grupperingene vil forholdet mellom menn og kvinner være rundt 65:35. De dominerende vil fortsatt være majoriteten, og «symbolene» vil kun være en minoritet. Men, i dette eksempelet vil minoritetene være så mange at allianser som inngås faktisk kan påvirke kulturen i gruppen, og vil måtte bli hensyntatt. Her vil de også gå fra å være kun representanter av sin gruppe, til å i større grad bli ansett som individuelle personer med egne meninger, verdier og kompetanse (Kanter, 1977). Blant den vernepliktige massen er det ifølge Forsvarets årsrapport for 2019 29% kvinner (Forsvaret, 2020). Dette betyr at på aller laveste nivå er organisasjonen på vei mot denne gruppekategorien.

Til slutt finner vi balanserte grupper med en fordeling på alt mellom 60:40 og til 50:50. Kultur, dynamikk og interaksjoner innad i gruppen vil reflektere denne balansen. Majoriteten og minoriteten vil således bli undergrupper som kan påvirke type-baserte identifikasjoner, men kan på den andre siden ikke påvirke den andre gruppen i det hele tatt. Effektene disse gruppene kan ha på personellet innad vil avhenge av mer strukturelle og personlige faktorer (Kanter, 1977).

## Skewed Sex Ratios and Token Women



Figur 2 - Grupper definert av den proporsjonale representasjonen av to ulike sosiale kategorier. Kilde: Kanter (1977)

Figuren forklarer Kanters teori ved å skissere gruppene som blir definert av proporsjonale representasjoner av to sosiale kategorier. Som vist vil gruppedynamikken endre seg ved økning av enten menn eller kvinner, men som også figuren viser vil potensielle undergrupper danne seg selv ved en balansert fordeling av kategorier. Dette betyr at det alltid vil være en viss friksjon mellom ulike sosiale kategorier, til tross for at disse er mer eller mindre balansert opp imot hverandre (Kanter, 1977).

Studier som omhandler kvinneandel i mannsdominerte grupper vil være relevante både med tanke på sosial organisering og gruppeprosesser, men også med tanke på hvordan menn og kvinner interagerer på arbeidsplassen. I Forsvaret, som ikke før de senere årene har nådd over 10% kvinnelige militært ansatte, vil en studie i rammen av Kanters teori belyse hva og hvordan kvinner opplever å være alene, eller nesten alene, i et mannsdominert miljø.

Kvinnens rolle som «symboler» viser ikke bare til personell som avviker fra normen i form av sitt kjønn, men vil og representere alle innenfor samme kategori. En kvinne vil, ifølge Kanter, aldri være en vanlig medarbeider eller kollega, men vil være en representant for alle kvinners holdninger, kompetanse, dyktighet og egnethet i det store bildet. E.C. Hughes (1945)

beskriver det som at minoriteten bringer med seg såkalte «auxiliary traits», altså at de blir ansett som mindre egnet og vil ha behov for mye støtte i gjennomføringen av oppgaver. Ikke fordi de ikke har kompetanse eller erfaring nok til å bidra inn i arbeidet, men hvor fordommer og forutinntatthet gjør at de ikke blir tatt på alvor, og hverken får nødvendig tillit eller ansvar. Dette vil også forsterkes dersom deler av den dominante gruppen har mindre gode, eller rett og slett dårlige erfaringer fra tidligere. Karakteristikken og inntrykkene av en tidligere minoritet blir overført til andre som tilhører den samme gruppen (Hughes, 1945).

Det er ifølge Kanter tre fenomener som assosieres med en skjev kjønnsfordeling i en organisasjon:

1. Synlighet.
2. Polarisering.
3. Assimilasjon.

Når det gjelder synlighet kan det hevdes at en kvinne i Forsvaret alltid vil skille seg ut, kun i form av sitt kjønn. Til tross for at de representerer en mindre gruppe, vil de alltid fange en større del av de andre gruppemedlemmenes oppmerksomhet (Kanter, 1977). Dette gjør at om en kvinne feiler i jobben sin, så vil det være veldig synlig. Det kan bidra til at feil som blir gjort av én kvinne, også kan bli generalisert til å gjelde alle kvinner. På den andre siden vil en kvinne som overgår forventningene til sine kolleger også fange oppmerksomheten. Samtidig kan det kanskje hevdes at dyktighet ikke vil generaliseres på samme måte som ved udyktighet.

Polarisering vil si at forskjellene blir gjort større enn det som er nødvendig fordi ulikhetene overdrives. Dette fordi «symbolene» er for få til å hindre generalisering eller stereotypi. Eksempelvis blir denne forskjellsbehandlingen i Forsvaret synlig allerede på rekruttskolen, hvor de fysiske kravene til menn og kvinner er ulike. På denne måten blir det tydelig hvor ulike kjønnene er fra første møte med organisasjonen, og at menn tilsynelatende har strengere krav enn kvinner kan skape en større polarisering enn det som hadde vært nødvendig.

Assimilasjon er det tredje fenomenet. Dette innebærer bruk av stereotypi eller generalisering av en person og dens egnethet. Karakteristikken som representerer minoriteten nedtones for å passe til majoriteten (Kanter, 1977). Integrering skjer således på majoritetens prinsipper, og vil være en enveisprosess hvor minoriteten må tilpasse seg de øvrige verdiene, kulturene og holdningene for å få innpass (Wæhle, 2019). I lys av Forsvaret kan spørsmålet være om



kvinner får «lov» til å være kvinner, og fortsatt oppnå samme respekt som menn, eller om de må påta seg en mer maskulin holdning for å bli integrert.

Disse tre fenomenene skaper ulike atferdsmønstre hos minoritetene. For det første vil økt synlighet føre til prestasjonspress, fordi at dersom man først skal være mer synlig enn sine mannlige kolleger må det i alle fall være relatert til positive årsaker. Polarisering kan føre til større avstander mellom individer i gruppene, og forskjellene blir understreket og diskutert i negative ordlag. Assimilasjon fører til at «symbolene» blir fanget i den aktuelle kulturen, og har intet annet valg enn å tilpasse seg for å bli integrert i organisasjonen. Enten er man innenfor, eller så er man utenfor.

Jeg har i dette avsnittet beskrevet, ved bruk av Kanters teori, hvordan en skjev kjønnsfordeling kan påvirke gruppedynamikken. Denne teorien kan også bidra til å oppnå forståelse for hvordan kvinner opplever å være en minoritet i en mannsdominert organisasjon som det Forsvaret er, og kan også forklare hvorfor Forsvaret har utfordringer med å øke kvinneandelen. Kanters teori kan hovedsakelig relateres til hypotese nr. 4, men vil også være relevant for de andre hypotesene. Eksempelvis er assimilasjon både knyttet til tradisjoner og kulturelle innhold, men også til struktur, makt og ivaretagelse av ulike behov.

### 2.3 Menn som frykter sterke kvinner

En motvekt til Kanters teori er utviklet av Janice D. Yoder. Yoder mener at Kanter har vektlagt andeler og det kvantitative aspektet i for stor grad. Videre viser Yoder til en rekke studier som viser at menns frykt og skepsis til kvinner faktisk vokser når kvinneandelen stiger. Yoder refererer til Reskin (1988) som hevder at menn motsetter seg at kvinner likestilles i organisasjoner fordi det undergraver forskjeller mellom kjønn, og således undergraver mannlig dominans (Reskin, 1988, s. 65). Tokenism, eller symbolisme, vil stort sett foregå for medlemmer i grupper hvor minoriteten blir ansett som å ha lavere status enn majoriteten (Alexander & Thoits, 1985). Dette fordi de føler seg truet når kvinneandelen vokser innenfor en mannsdominert bastion. På den andre siden vil ikke dette gjelde menn, da menn ofte benytter anledningen som en minoritet til å øke mulighetene for karrieremessig avansement (Schreiber, 1979). Yoders kritikk omhandler Kanters påstand at kvinneandelen må økes for å gi alle like muligheter til å bli hørt. Yoder mener at Kanters teori kun vil gjelde innenfor eksempler hvor kvinner går inn i mannsdominerte yrker, og at en kvantitativ økning ikke vil endre kjønnsdiskriminering i en tradisjonell mannsdominert organisasjon fordi det ligger andre årsaker bak (Yoder, 1991). Denne teorien vil være relatert og relevant for hypotese nr. 3.

## 2.4 Hvordan oppnå forståelse for en organisasjons kompleksitet

Denne masteravhandlingen anvender Lee G. Bolman og Terrence Deals teori om fire ulike organisasjonsrammer. Denne teorien sier at hvis man skal oppnå forståelse for en organisasjons kompleksitet, bør den ses igjennom fire ulike fortolkningsrammer. Disse rammene blir beskrevet i boken «Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse» (2014). Bolman og Deal viser til at organisasjoner bør ses gjennom fire ulike vinklinger. Som en jungel, som en fabrikk, som et tempel og som en familie. For å virkelig forstå en organisasjon og menneskene som jobber i organisasjonen er det fordelaktig å endre rammene, eller «brillene» vi ser organisasjonen gjennom, da de vil gi oss mulighet til å beskrive det vi observerer på forskjellige måter. Samtidig hevder Bolman og Deal at dersom man skal oppnå varig endring, kan det kreves at man retter innsats innenfor flere rammer (Bolman & Deal, 2014). Når denne oppgavens problemstilling omhandler Forsvarets tilnærming til å øke kvinneandelen, kan det således være flere årsaker til at de tiltakene som har blitt gjort tilsynelatende ikke har hatt effekt. De fire rammene blir nærmere gjort rede for videre, og hypotesene er formulert ut ifra disse.

### 2.4.1 Den strukturelle rammen

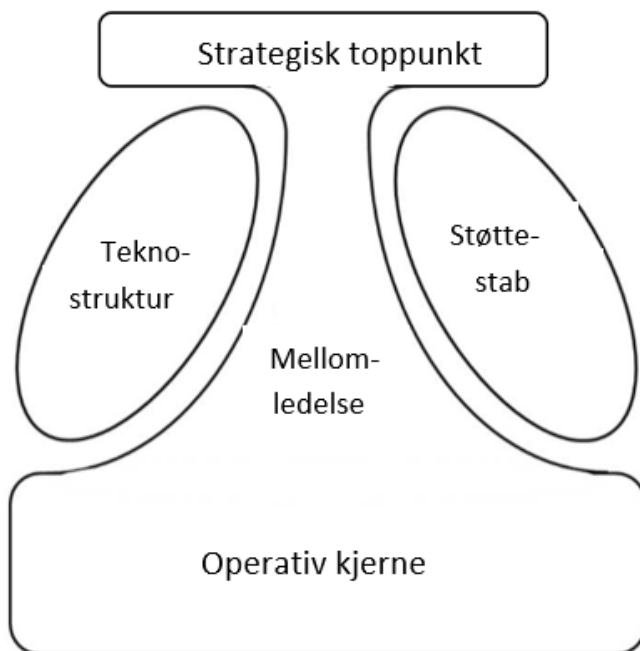
Den strukturelle rammen omhandler organisasjonens arkitektur. Når man skal beskrive en organisasjon er det svært sannsynlig at man forsøker å forklare hvordan organisasjonen er bygd opp, med organisasjonskart, firkanter og streker som indikerer ansvarsområder og ulike nivå (Bolman & Deal, 2014, s. 67). Mennesker vil alltid foretrekke en viss struktur i hverdagen, noe som gir oss rammer for hvordan vi skal forholde oss til omgivelsene våre. Det handler i stor grad om forventnings- og rolleavklaring. «...mennesker må plasseres i de riktige, omhyggelige utformede rollene og relasjonene, som kan gjøre det mulig både å nå felles mål og å ta hensyn til individuelle forskjeller» (Bolman & Deal, 2014, s. 71). Det strukturelle organisasjonsperspektivet har utspring fra Frederick W. Taylor (1911) og Max Weber (ca 1900) teorier. Taylor var opphavsmann til det han selv kalte «vitenskapelig ledelse», som gikk ut på å dele arbeidsoppgaver i mindre bestanddeler og omskolere arbeiderne slik at arbeidstiden ble bedre utnyttet, og virksomhetens effektivitet ble maksimalisert (Bolman & Deal, 2014, s. 72; Taylor, 1911). Weber noterte seg at organisasjoner var i en endringsfase fra en tradisjonell patriarkalsk oppbygging som hadde en leder med nær ubegrenset autoritet og makt. Derfra utviklet han en modell under begrepet «monokratisk byråkrati». Denne modellen hadde flere viktige trekk:

- *Organisasjoner skulle ha en fastlagt arbeidsdeling.*
- *Organisasjoner skulle ha et hierarki av stillinger.*
- *Det skulle være et sett av regler for utførelse av arbeidet.*
- *Personlige og offisielle eiendeler og rettigheter skulle være adskilt.*
- *Det skulle være en persons faglige kvalifikasjoner som dannet grunnlaget for ansettelse (ikke familiære forhold) (Bolman & Deal, 2014, s. 72).*

#### 2.4.3.1 Sektormodell

Mintzbergs modell med 5 sektorer er en god modell for å skissere Forsvarets struktur.

Mintzbergs modell forbinder ulike funksjoner gruppevis, og kan betraktes som et enkelt kart



Figur 3 - Mintzbergs 5-nivå modell. Kilde: Bolman og Deal (2014)

over hvordan organisasjoner kan struktureres. Disse gruppene vil variere ut ifra en organisasjons størrelse og oppgaver, og modellen kan forenkles og justeres for å passe individuelle organisasjoners behov (Bolman & Deal, 2014, s. 103; Mintzberg, 1979).

Forsvarets struktur kan nesten hevdes å være en blåkopi av Mintzbergs 5-sektor modell. Nederst finner vi den operative kjerne. I Forsvaret er dette de avdelingene, offiserer, befal og soldater som produserer operativ evne,

eller kampkraft. Denne gruppen vil rapportere opp til neste nivå. Like over den operative kjernen finner vi mellomledelse. For Forsvaret er dette de ulike grenstabene, eksempelvis Hærstaben og Luftforsvarsstaben. Dette er den administrative gruppen som operasjonaliserer oppdrag gitt fra det strategiske toppunktet og ned til den operative kjernen, samt sørger for ressurstildeling og oppfølging. Det strategiske toppunktet i Forsvaret er Forsvarssjefen med sin stab. Dette nivået sørger for at oppdrag blir fordelt nedover i organisasjonen, og har overordnet ansvar for etaten i lys av politiske målsetninger. Etter 2003 ble også Forsvarsstaben integrert i Forsvarsdepartementet.

Ved siden av mellomledelse finner vi to komponenter. Teknostruktur og støttestab. Teknostrukturen ivaretar det teknologiske aspektet av organisasjonen. Støttestab legger forholdene til rette for at organisasjonens operative målsetninger blir nådd (Mintzberg, 1979). For Forsvaret vil eksempelvis de elektroniske forvaltningssystemene utgjøre teknostrukturen, mens støttestaben vil være alle de menneskene som jobber med forvaltning av personell og ressurser. Denne rammen er relatert hovedsakelig til hypotese nr. 1, men er også relevant i forhold til hypotese nr. 3.

#### 2.4.2 Human-resource rammen

Human-resource rammen omhandler menneskene i organisasjonen. Rammen bygger på arbeidet til Mary Parker Follet (1918) og Elton Mayo (1933, 1945). Disse to var i opposisjon til datidens antakelser om at arbeidere skulle adlyde, arbeide hardt og dermed motta lønn. Deres hevdelser gikk ut på at arbeidsmaurene var viktige ressurser i form av sine ferdigheter, holdninger og engasjement, og dersom ikke dette ble hensyntatt kunne det potensielt ødelegge hele virksomheten. Bolman og Deals Human resource perspektiv argumenterer således for at organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskers behov, og at det er en gjensidig behovsdynamikk mellom organisasjoner og mennesker. Follet og Mayo mente således at det faktisk var arbeiderne som var bedriftenes viktigste ressurs. Der organisasjonen trenger nye ideer og energi – trenger menneskene muligheter for karriere, lønninger og fremtidsutsikter, og begge må tilpasse seg den andre (Bolman & Deal, 2014, s. 146 - 147). Bolman og Deal har fire ulike punkter med antakelser som belyser dette forholdet.

- *Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov – ikke omvendt.*
- *Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi og talenter, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og fremtidsutsikter.*
- *Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene eller begge parter lide under det. Den enkelte blir utnyttet, eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen – eller det går utover begge parter.*
- *En god tilpasning er til gagn for begge parter. Den ene finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har bruk for (Bolman & Deal, 2014, s. 146-147).*

Spørsmålet innenfor denne rammen er om det er rom for kvinner å ta sin plass i organisasjonen, og kreve sine rettigheter i livsfaser som krever mer fleksibilitet. Eksempler kan være i forbindelse med graviditet, permisjon og den påfølgende tiden med små barn. Blir kvinners behov ivaretatt? Denne rammen er relatert til hypotese nr. 2.

#### 2.4.3 Den politiske rammen

Den politiske rammen ser organisasjonen som konkurransearenaer. Interessene kan synes å være motstridende, ressursene er knappe og det vil til enhver tid være kamp om makt, fordeler og forhandlinger. «*Innenfor den politiske fortolkningsrammen framtrer organisasjonen som en turbulent arena for en stadig kamp mellom individuelle interesser og gruppeinteresser*» (Bolman & Deal, 2014, s. 220). Tradisjonelt sett er det menn som kriger, og det menn som står frem som hærførere og seierherrer på slagmarken. Hierarkiet skaper en stadig konkurransearena hvor det er kamp om videre karriere og stillingene er få. Spørsmålet er om det er rom for sterke kvinnelige ledere i en organisasjon hvor maskulinitet og robusthet står sterkt? Perspektivet blir sammenfattet i fem ulike punkter:

- *Organisasjoner er koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper.*
- *Det er varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning.*
- *De fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser – avgjørelser om hvem som skal få hva.*
- *Ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners daglige liv, og makt er den viktigste ressursen.*
- *Mål og beslutninger vokser frem gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine egne interesser (Bolman & Deal, 2014, s. 220-221).*

Det kan hevdes at det i alle organisasjoner, og på alle nivå til en viss grad vil dannes koalisjoner fordi enkeltpersoner har til dels felles interesser, og kan dermed oppnå mer sammen som gruppe enn individuelt. Fellesskap er makt og gjennomslagskraft. Denne rammen er relatert til hypotese nr. 3.

#### 2.4.4 Den symbolske rammen

Den symbolske rammen omhandler hva som gir mening og tro i en organisasjon. Kulturen er sentral, og seremonier, ritualer og historie er i organisasjonens sentrum. « *Et symbol er noe som står for eller hentyder til noe annet; det formidler et sosialt konstruert meningsinnhold som langt overstiger dets egentlige eller klart funksjonelle anvendelse*» (Zott & Huy, 2007, s. 72) Mennesker vil alltid søke en viss mening med livet, men siden dette ikke er mulig skaper vi oss selv tro og håp gjennom symboler som igjen vil forme følelser, handlinger og tanker (Bolman & Deal, 2014, s. 280).

Den symbolske rammen har utspring fra fem grunnsetninger:

- *Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr.*
- *Aktivitet og mening er bare løst forbundet; én og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever situasjonen forskjellig.*
- *Når vi står ovenfor usikkerhet og flertydighet, skaper vi symboler for å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro.*
- *Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker, enn på grunn av hva de frembringer.*
- *Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål (Bolman & Deal, 2014, s. 282).*

Forsvaret anvender symboler i form av eksempelvis uniformer, gradssystem, avdelingsmerker og ulike fargekoder på ulike bransjer. Disse symbolene skal bidra til å viske ut ulikheter og skape samhold innad i gruppene. Men, er symbolene Forsvaret bruker basert på maskuline preferanser, eller er det noe som alle mennesker kan finne tro og håp i? I hvor stor grad har Forsvaret hensyntatt kulturen i arbeidet med å øke kvinneandelen? Har kulturen innvirkning på om kvinner anser Forsvaret som en attraktiv arbeidsplass? Er organisasjonens språk, symboler og tradisjoner i tråd med en likestilt virksomhet? Denne rammen er relatert til hypotese nr. 4.

Disse fire rammene kan brukes som et verktøy for ledere på alle nivå for å bedre være i stand til å forstå organisasjonen de jobber i. En god innsikt i de ulike rammene, og evne til å endre perspektiv kan bidra til at man unngår unødig tid og frustrasjon. Samtidig kan det bidra til en bedre evne til å systematisere og forenkle situasjoner som oppstår i egen virksomhet – noe som igjen kan skape et større mulighetsrom når man står ovenfor en organisatorisk utfordring. Alt dette kan i prinsippet bidra til at man blir bedre ledere for sine medarbeidere. En økt forståelse for kompleksiteten og hvordan ulike synergier påvirker hverandre kan være med på å skape en bedre arbeidsplass hvor medarbeiderne føler seg både sett og hørt. Dette kan hevdes å være veldig viktig i en organisasjon som Forsvaret. Organisasjonen skal gjenspeile det norske samfunnet, og er statens ytterste maktmiddel. Personellet er fordelt over hele Norge, i ulike forsvarsgrener, avdelinger og bransjer som gjør helt ulike ting, men som i ytterste konsekvens skal virke sammen som i et velsmurt maskineri. Dersom en avdeling eller gruppe ikke fungerer som det skal, vil også resten av systemet lide under dette. I ytterste konsekvens skal også det norske systemet virke som en del av en større allianse, og dermed kan organisatoriske avvik ha store konsekvenser for flere aktører enn bare de nasjonale.

Som nevnt i starten av kapitlet, er teorier verktøy som kan hjelpe oss å forklare fenomener på en enkel måte. Teorier er ikke uttømmende, og teorier vil utvikle seg i lys av ny forskning og nye funn. Bakgrunnen for at jeg har valgt de teoriene som er beskrevet i dette kapitlet har flere forklaringer. For det første tar Bolman og Deals (2014) teori om organisasjonsrammer høyde for at organisasjoner er komplekse, og problemer man kan støte på innad i en organisasjon kan ha årsak i flere faktorer. Innledningsvis hadde jeg en antakelse om at temaet om økning av kvinneandelen i Forsvaret ikke er så enkelt som mange tror, og i denne sammenheng var det avgjørende å finne en teori som faktisk tar høyde for dette. Kanter og Yoders teorier blir anvendt for å belyse konsekvensene av kvinners økte tilstedeværelse i organisasjonen, og også bidra til å forklare hvorfor sektoren synes å være inne i en blindvei ved arbeidet med å utjevne kjønnsbalansen.

## 2.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet beskrevet det teoretiske grunnlaget for denne avhandlingen. Oppgaven har utgangspunkt i Bolman og Deals (2014) teori om at en organisasjons kompleksitet ofte er undervurdert. For å oppnå fullstendig forståelse for en organisasjon bør man ha evne til å se den gjennom ulike synsvinkler. Den strukturelle, den politiske, den symbolske og human resource-rammen. Utfordringer en leder kan støte på i en organisasjon kan løses dersom lederen har evne til å endre hvilken ramme han eller hun «ser» utfordringene igjennom. I tillegg er Rosabeth Moss Kanter's teori om tokenisme anvendt for å kunne belyse hvordan skjev kjønnsfordeling påvirker organisasjoner, og dette kan bidra til å oppnå forståelse for hvorfor kvinner i Forsvaret ikke ønsker en lang karriere innenfor sektoren. Disse teoriene er, i henhold til mine vurderinger, alle relevante for problemstillingen om Forsvaret har en helhetlig tilnærming til den politiske målsetningen om å øke kvinneandelen i organisasjonen.

## 3 Metode

Metode kan beskrives som «veien til målet», hvor målet er å svare på problemstillingen. I dette kapitlet skal jeg presentere, beskrive og begrunne mine metodevalg i avhandlingen. Et godt metodegrunnlag vil være viktig for å sørge for at undersøkelsene og funnene er gyldige og troverdige. Kapitlet skal beskrive grunnleggende metodiske begreper, og deretter valgte forskningsdesign og metodevalg.

### 3.1 Vitenskapelig grunnlag

Vitenskap kan på en forenklet måte beskrives som studier av fysiske eller sosiale fenomener. Flesteparten av vitenskapene er empiriske eller erfaringsbaserte, og ny kunnskap oppstår ved en kombinasjon av observasjoner av virkeligheter sett opp mot ulike teorier (Ringdal, 2001).

Det er to retninger innenfor vitenskap; naturvitenskap og samfunnsvitenskap.

Naturvitenskapen er også kjent under begrepet positivismen, og denne retninger anser virkeligheten som objektiv. Med dette menes det at alt har en objektiv forklaring, og at vitenskapelig forskning bør rettes mot det generelle, og ikke det særegne eller spesielle. I motsatt retning finner vi konstruktivismen. Denne retningen viser til en verden som er konstruert gjennom sosial interaksjon, og det er individets søken etter å gi mening til det spesielle som er i fokus (Ringdal, 2001, s. 44). Innenfor naturvitenskapen er det i hovedsak fysiske objekter som blir studert. Samfunnsvitenskapelig forskning på den andre siden handler om hvordan interaksjoner mellom mennesker påvirker omgivelser og samfunn i lys av at menneskene er ulike, tenkende vesener med egne behov, målsetninger og ambisjoner



(Ringdal, 2001). På den andre siden vil positivister argumentere for at menneskers atferd og handlinger innehar en rekke lovmessigheter, og at de vil handle likt i situasjoner under tilsvarende forhold (Moses & Knutsen, 2012). Ved en fortolkningsbasert tilnærming vil man dog ikke ha som målsetning å finne lovmessigheter, men heller søke etter det unike i hver situasjon da det er faktisk det unike som vil være interessant å avdekke. Sannhet, virkelighet og kunnskap kan forklares gjennom de to begrepene ontologi og epistemologi (Ringdal, 2001).

### 3.2 Ontologisk og epistemologisk referanseramme

Ontologi omhandler det som faktisk finnes eller eksisterer (Jacobsen, 2015). Virkeligheten er objektiv, uavhengig av hvordan mennesker oppfatter den (Tjora, 2012). Virkeligheten vil dog oppfattes ulikt fra menneske til menneske, og da kan man stille spørsmålet om hvem er det som besitter sannheten om virkeligheten? Hvordan er det mulig å innhente objektiv kunnskap, når verden og virkeligheten oppleves forskjellig basert på hvem som ser den (Moses & Knutsen, 2012)? Ontologien tar riktignok ikke utgangspunkt i at det vi observerer faktisk finnes. Ontologisk tvil omhandler å ha en viss skepsis til det vi observerer, og dette vil være relevant i denne avhandlingen. Hvordan jeg tolker den informasjonen, data og empiri jeg har vil være subjektivt, og mine funn vil kanskje ikke fremstå som et sant eller korrekt bilde på virkeligheten for andre. Epistemologi omhandler læren om kunnskap, og hvordan vår informasjon faktisk gir et objektivt bilde på virkeligheten (Moses & Knutsen, 2012). Teorien er at det vil være forskjeller mellom forskerens subjektive virkelighet slik den vil fremstå under studier, og den objektive virkeligheten (Jacobsen, 2015). Epistemologien har ulike retninger, men den fortolkningsbaserte, eller konstruktivistiske tilnærmingen og den positivistiske tilnærmingen står som de største motsetningene. Positivismen handler om at kunnskap er kumulativ, og at verden er objektiv. På den andre siden sier den fortolkningsbaserte tilnærmingen at det å studere mennesker er noe helt forskjellig fra å studere naturvitenskapelige fenomener. Det handler om at verden består av mer enn individuelle deler satt sammen, og at den sosiale verden handler om å forstå hvordan de individuelle del-elementene relaterer og agerer med hverandre (Moses & Knutsen, 2012). Epistemologisk utfordring innebærer om forskeren har evne til å forstå hvordan virkeligheten blir konstruert gjennom menneskenes fortolkning av observasjoner og opplevelser. Dette vil sette visse krav til forskerens evne og vilje til å sette seg inn i andres situasjon. Kort og godt handler det om forskeren har tilstrekkelig empati (Jacobsen, 2015). Hermeneutikk omhandler utvikling av kunnskap, og vil innebære en fortolkningsprosess hvor empirien settes inn i en

større sammenheng av forskeren selv. Om virkeligheten blir skapt av at menneskene forstår eller tolker verden på forskjellige måter, vil det være mulig å komme nærmere den faktiske sannheten om det er flere som tolker verden likt (Jacobsen, 2015).

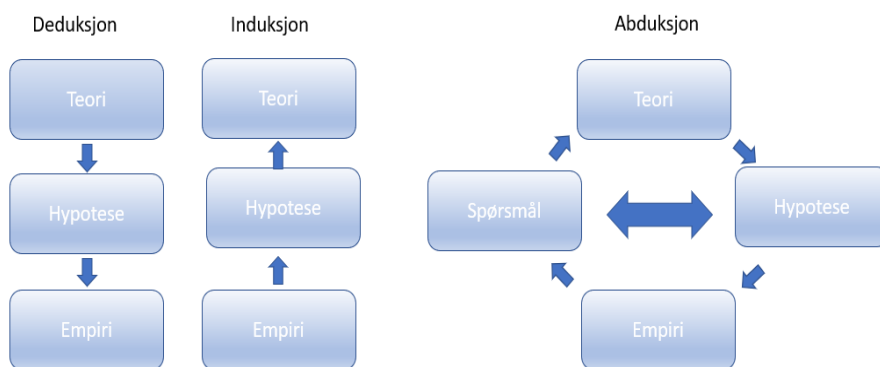
### 3.3 Kvalitativ og kvantitativ metode

Kvalitativ og kvantitativ forskning er to hovedretninger innenfor empirisk samfunnsvitenskap. Ved å anvende en kvantitativ metodisk tilnærming bruker man talldata for å beskrive virkeligheten, ofte gjennom tall og tabeller. For å kunne anvende denne metoden kreves det et relativt stort utvalg av enheter. På den andre siden har man kvalitativ metode, som i større grad bruker tekst til å beskrive fenomener. Denne metoden gir forskeren mulighet til å gå mer i dybden av gitte fenomen, og søke etter de bakenforliggende årsakene til hvordan ting er som de er. Denne metoden kan basere seg på et mindre utvalg enheter (Ringdal, 2001). For å svare på problemstillingen skal jeg i denne avhandlingen hovedsakelig benytte kvalitativ metode. På grunn av at dette er tema som har blitt studert og forsket på i en årrekke finnes det allerede mye data. Det foreligger alt fra utgitte bøker, publiserte artikler og forskningsrapporter som omhandler kvinner i Forsvaret. De tidligere undersøkelser, artiklene og rapportene blir analysert i lys av de fire fortolkningsrammene i Bolman og Deals teori. Kvalitativ metode gir forskeren mulighet til å vektlegge nyanser og detaljer. Spørsmålene som kvalitativ forskning stiller, er eksempelvis; «hva betyr denne informasjonen?» og «hva handler det *egentlig* om?». Muligheten kvalitativ forskning gir til å beskrive funn ved hjelp av tekst vil gi en mer omfattende forståelse for fenomener, da ord i motsetning til tall, vil gi flere muligheter til å forklare bakgrunnen for årsakssammenhenger. Denne avhandlingen tar utgangspunkt i en rekke publikasjoner angående temaet kvinner i Forsvaret. Dette er et tema jeg har interessert meg for i mange år, og har vært nysgjerrig på i lys av min egen yrkesmilitære karriere. For å få enda mer inngående kunnskap om temaet var det således naturlig å benytte en kvalitativ metode for å finne de bakenforliggende årsakene til fenomenet. En kvantitativ metode ville sannsynligvis ikke gi meg en tilstrekkelig forklaring på *hvorfor* kvinner i Forsvaret synes å være et vanskelig tema som har holdt seg relevant i så mange år.

På den ene siden kan dette bidra til at min innlevelse i tematikken har vært relativt enkel. På den andre siden har det satt strenge krav til systematikk i prosessen. Dette innebærer at det som er valgt å være relevant for denne avhandlingen er et resultat av omfattende vurderinger og refleksjoner (Thagaard, 2018, s. 14).

### 3.4 Induktiv – deduktiv – abduktiv

En induktiv forskningstilnærming innebærer at man tar utgangspunkt i empiri, og deretter tester denne opp mot teori. Ved en slik tilnærming vil forskeren samle inn data og empiri uten å ha en forutbestemt antakelse av virkeligheten. Dette kan hevdes at vil kunne sikre en objektiv gjengivelse av virkeligheten, og innsamlet empiri kan gi et grunnlag for eventuelle nye teorier. På den andre siden har man deduktiv tilnærming, altså at man tar utgangspunkt i teori, og at man samler inn data etter sine antakelser fra teorien. Dette innebærer at forskeren har en viss forventning om hvordan virkeligheten er, og empirien vil således bli testet opp mot



Figur 4 - Forskjellen mellom deduksjon, induksjon og abduksjon. Kilde: Jacobsen (2015)

eksisterende teorier for å finne ut om forventningene er riktige. En svakhet ved denne metoden er at forskerens datainnsamling kan bli styrt etter hva som er forventet å

finne, og dermed vil det være en risiko for at relevant informasjon ikke blir tatt med inn i forskningen (Jacobsen, 2015). Induktiv og deduktiv metode er dog to ytterpunkter, og det vil ikke være hensiktsmessig å holde seg kun på den ene siden. Det vil heller være fordelaktig å ha noe fleksibilitet i tilnærmingen. Siden teori er et resultat av tidligere observasjoner, vil det ikke være noen garanti for at teorien man anvender vil være riktig i alle situasjoner. Det kan også være utfordrende å forholde seg helt objektiv under forskningsprosessene, og tilnærme seg et tema uten noen som helst antakelser eller fordommer. Det kan derfor være mer hensiktsmessig å legge seg imellom disse to ytterpunktene, på det som kalles abduksjon. Denne tilnærmingen tar utgangspunkt i empiri, men teori eller ulike perspektiver har betydning enten i forkant eller underveis i forskningsprosessen (Tjora, 2012). Dette innebærer et utgangspunkt i observasjoner, men at teorien blir anvendt for å finne de mest sannsynlige årsakene og forklaringene. I denne tilnærmingen må forskeren ha en kontinuerlig og fleksibel veksling mellom empiri og teori, og hvor eventuelle resultater vil føre til nye forskningsspørsmål.

Denne avhandlingen vil søke å finne svar på om Forsvaret har en helhetlig tilnærming til å øke kvinneandelen i organisasjon, og vil bli sett i lys av Bolman og Deals organisasjonsteori.

Innsamling av data vil således bli styrt av de fire fortolkningsrammene beskrevet i teorikapitlet. Teorien er analyseverktøyet som blir anvendt for å søke svar på problemstillingen. Dette innebærer at oppgaven tar utgangspunkt i abduksjon, da den tilnærmingen synes å gi mest fleksibilitet i forskningen og vil gi mulighet til å utforske nye funn underveis. Dette innebærer at jeg som forsker må ha et åpent sinn når jeg leser tidligere publikasjoner om temaet. Deretter er det min egen vurdering som bestemmer hvor oppdøkkende funn skal kategoriseres og plasseres i henhold til Bolman og Deals rammer. Hva jeg vurderer som tilhørende under de ulike rammene vil sikkert ikke være sannheten for alle, og andre kan tolke mine funn på en annen måte.

### 3.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet redegjort for den metoden som er valgt i forbindelse med denne avhandlingen. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming til forskningen, basert på foreliggende data. Dette er et tema som har blitt forsket på i flere tiår, og jeg har analysert disse dataene i rammen av en teori som ikke har blitt anvendt tidligere. Innsamling av data er således styrt av teorien, men gjennom en abduktiv tilnærming har jeg hatt nødvendig fleksibilitet til å veksle mellom empiri og teori.

## 4 Datagrunnlag

Denne studien er basert på foreliggende data, og er dermed en dokumentanalyse. Dette betyr at avhandlingen skal søke svar på problemstillingen gjennom innsamling og analyse av andres studier, fortellinger og historier angående temaet. Dette kan være alle slags data, fra bøker og aviser til nettsider, tv-programmer og offentlige dokumenter (Grønmo, 2004). Kvinner i Forsvaret, kjønn og mangfold har vært gjenstand for både kvalitativ og kvantitativ forskning i over 30 år. Således finnes det en rekke forskningsrapporter, bøker og undersøkelser som tidligere har vært publisert. Viktige datatilfang for denne avhandlingen har vært blant annet prosjektet «Forskning på årskull» av Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI). Forskere ved FFI har også en rekke andre publikasjoner innenfor tema. Eksempelvis har boken «Militære kvinner – forsvarets akilleshæl» fra 2013 hvor seniorforsker hos FFI, Frank Brundtland Steder, er redaktør, vært en viktig kilde. Ulla Britt Lilleaas og Dag Ellingsens bok «Likestilling i Forsvaret – Fortropp, baktropp og kamparena» har også vært svært relevant for min studie. I tillegg vil jeg også nevne Harald Høibacks bok «Forsvaret – et kritisk blikk fra innsiden». Denne boken er dog ikke forskningsbasert, men Høiback har en lang karriere i

Forsvaret bak seg, en doktorgrad i filosofi og har ytret sine meninger i det offentlige rom flere ganger over de senere årene. Blant annet har han vært kritisk til kvinner i den «spisse ende» av Forsvaret, og i 2017 fikk han stor medieoppmerksomhet for å hevde at «kvinner i Forsvaret svekker Forsvarets stridsevne» (Høiback, 2017). Det er ikke sikkert hans synspunkter deles av mange, men det har vært viktig å få flere vinklinger på temaet. Spesielt siden det synes å mangle forskning på eventuelle konsekvenser ved å øke kvinneandelen i militære styrker. Høiback har vist mot og vilje til å ta denne debatten som kan hevdes å være noe politisk sensitiv, og debatten er viktig - så lenge man holder seg saklig. I tillegg til disse kildene har oppgaven også i stor grad basert seg på offentlige dokumenter, stortingsmeldinger og skriv. Eksempler som underbygger teorien er hentet fra både bøker, rapporter og artikler som har fått oppmerksomhet i nasjonale media. Noen av disse studiene og undersøkelsene er av eldre årgang. Det vil si de eldste er over 20 år gamle. Men, med tanke på at kvinneandelen har stått mer eller mindre på stedet hvil i løpet av den samme perioden, er flere av de vurdert til å være av relevans også i dag. Det er spesielt interessant å vurdere de funn som ble gjort rundt årtusenskiftet opp mot dagens forskning. Har det vært gjort noe med de avvikene som ble identifisert, eller er det de samme utfordringene som pekes på i dag? Og hva er eventuelt årsaken til at dette ikke blir gjort noe med?

Bakgrunnen for at denne avhandlingen er basert på dokumentstudier har flere årsaker. For det første skapte COVID19 pandemien noen utfordringer med å få gjennomført intervju gjennom reiserestriksjoner og karantener, i tillegg til økt arbeidsbelastning over hele organisasjonen. Dokumentstudier vil være en mindre tidkrevende metode i form av at data allerede er tilgjengelig, og forskeren trenger ikke bruke tid på å hente inn data på egen hånd. Dette fordrer naturlig nok at data er lett tilgjengelig, og gjerne også offentlig, slik at forskeren ikke trenger å hente inn godkjenning før bruk (Bowen, 2009). For det andre kan min rolle og funksjon i organisasjonen bidra til at jeg ikke får ærlige svar. Ved eksempelvis en spørreundersøkelse kan høyere offiserers lojalitet til systemet påvirke svarene, i tillegg til at de ønsker å fremstå som politisk korrekte ovenfor meg. Dette vil også gjelde ved et intervju. Ovenfor lavere nivå, blant befal og spesialister, er det ikke nødvendigvis slik at de kjenner hverken systemet eller den politiske målsetningen godt nok. Et annet poeng kan være at de ikke har reflektert over dette tidligere. Også blant det lavere nivået kan min posisjon i organisasjonen bidra til at de vil svare så politisk korrekt som mulig, og på denne måten ikke være fullstendig ærlig i hverken et intervju eller en spørreundersøkelse. Jeg har i tillegg en antakelse at uansett om jeg hadde brukt kvalitativ eller kvantitative metoder for å innhente

nye data angående dette tema, ville jeg likevel ikke funnet noe nytt i form av ny informasjon eller nye vinklinger. Dette er også tydelig når jeg analyserer tidligere forskningsrapporter over de siste 20 årene. Det er svært lite nytt å hente, og konklusjonene har ikke endret seg i de ulike rapportene. Svaret synes uansett å være at Forsvaret har et kulturproblem. Oppgaven vil dermed være basert på studier av eksisterende dokumenter. Disse dokumentene vil gi informasjon innenfor et gitt tema, som er samlet inn til et gitt formål, og vil ikke nødvendigvis være direkte knyttet til oppgavens problemstilling (Tjora, 2012). Til tross for at avhandlingen baseres på sekundærdata samlet inn av andre, kan studien avdekke nye funn grunnet at informasjonen blir satt i et nytt perspektiv, i lys av en ny teori eller en ny problemstilling. Funn i foreliggende forskning vil kun gi en beskrivelse av hvordan andre har fortolket empirien til sitt formål, og således kan nye funn bli avdekket ved å tolke empirien i lys av et nytt formål. På den andre siden vil jeg ikke ha muligheten til å stille oppklarende spørsmål ved å kun anvende foreliggende empiri, noe som kan være en svakhet i besvarelsen. Det kan være visse utfordringer ved å analysere kvalitative data, da det ikke foreligger noen standardiserte teknikker som ved talldata-analyser (Ringdal, 2001).

Det som er sentralt i en dokumentanalyse er å kategorisere data (Jacobsen, 2005). I denne avhandlingen er kategoriene satt i rammen av Bolman og Deals organisasjonsteori. Underveis i studien ble jeg raskt oppmerksom på hvordan de ulike funnene kunne kategoriseres innenfor flere av rammene, og at de til en viss grad overlapper. Eksempler som jeg innledningsvis plasserte under den strukturelle rammen, kunne jeg også bruke som eksempler i flere av de andre rammene. Men, dette er jo et av hovedpoengene til Bolman og Deal. Rammene henger sammen, og samlet vil de gi en forståelse av kompleksiteten til en organisasjon (Bolman & Deal, 2014).

For å finne svar på problemstillingen har det vært mye lesing, både overfladisk og mer grundig gjennomgang av datamaterialet. Samtidig i prosessen har det vært tolkning gjennom *innholdsanalyser* og *tematiske analyser*. Dette medfører en organisering av funn i datagrunnlaget inn i de ulike teoretiske rammene, samt notere ned gjentakende funn som vil være direkte rettet mot problemstillingen (Bowen, 2009, s. 32). Når problemstillingen handler om hvorvidt Forsvaret har en helhetlig tilnærming til arbeidet med å øke kvinneandelen, har tidligere forskningsresultater på denne måten blitt kategorisert i de ulike rammene som teorien beskriver.

#### 4.1 Utvalg- og kvalitetskriterier

Dokumentanalysen er som nevnt basert på en rekke publikasjoner om emnet, i tillegg til bøker, artikler og nyhetssaker og undersøkelser gjort blant både vernepliktige og medarbeidere i Forsvaret.

Mine utvalgs-kriterier har vært følgende:

- Publikasjonene skal omhandle militært ansatte kvinner i Forsvaret.
- Publikasjonene skal belyse problemstillingen, og være forskningsbasert.
- Dersom det ikke er basert på forskning skal publikasjonene være skrevet av noen som har kjennskap til Forsvaret.
- Publikasjonene skal være publisert mellom 1999 – 2020 for å kunne se en utvikling - eventuelt mangel på utvikling og utbedring, innad i organisasjonen.

Eksempler på søkeord når jeg har anvendt ulike søkemotorer som for eksempel Oria, Google Scholar og internett for øvrig.

- Kvinner i Forsvaret
- Kvinneandel i Forsvaret
- Likestilling i Forsvaret
- Kultur Forsvaret

Alle disse søkeordene gir hundrevis av resultat. Ikke alle like relevante for min problemstilling, men det viser at temaet er noe som engasjerer, både i form av forskningsbaserte studier og i media generelt. Det er således viktig i rollen som forsker å forholde seg kritisk både til data som foreligger, i tillegg til hvem som har produsert data. Dette vil ha betydning for avhandlingens funn i form av gyldigheten og troverdigheten. Det er et av hovedprinsippene ved dokumentstudier at innhentet data må håndteres på en vitenskapelig måte. Scott (1990) har satt fire nødvendige kontrollkriterier når dokumentstudier skal gjennomføres. Disse er henholdsvis *autentisitet*, *troverdighet*, *representativitet* og *mening* (Scott, 1990).

Autentisitet omhandler om de aktuelle dokumentene som blir brukt i studien faktisk er ekte, og har integritet. De dokumentene som ligger til grunn for denne studien er hentet fra offisielle åpne kilder. Det er dermed ingen grunn til å anta annet enn at dokumentene er autentiske. Troverdighet omhandler i hvor stor grad dokumentene gir et nøytralt bilde på virkeligheten, eller om skribenten eller forskeren opptre upartisk i forhold til gitte tema. Ved anvendelse av artikler fra internettsider som eksempelvis NRK.no og VG.no vil det være

behov for individuelle vurderinger om hva hovedbudskapet i artiklene er. Som regel vil man bare få én side av saken, og det ligger ikke et grundig vitenskapelig arbeid bak. Samtidig er dette en samfunnsvitenskapelig avhandling, og menneskers opplevelse av enkelte fenomen vil være interessante uansett. Men, det krever noe av forskeren å vurdere i hvilken sammenheng og i hvilket formål disse artiklene er skrevet. Når det gjelder offisielle dokumenter og forskningsrapporter, fra eksempelvis FFI, anses disse som troverdige. Samtidig er FFI underlagt Forsvarsdepartementet, og all forskning er på oppdrag fra sektoren. Dette gjør at selv FFIs forskning ikke kan hevdes å være helt upartisk. Representativitet refererer til om dokumentet er typisk for sitt slag. Mening omhandler om informasjonen i dokumentet er klart, tydelig og gir leseren en forståelse av saken det gjelder (Scott, 1990, s. 28).

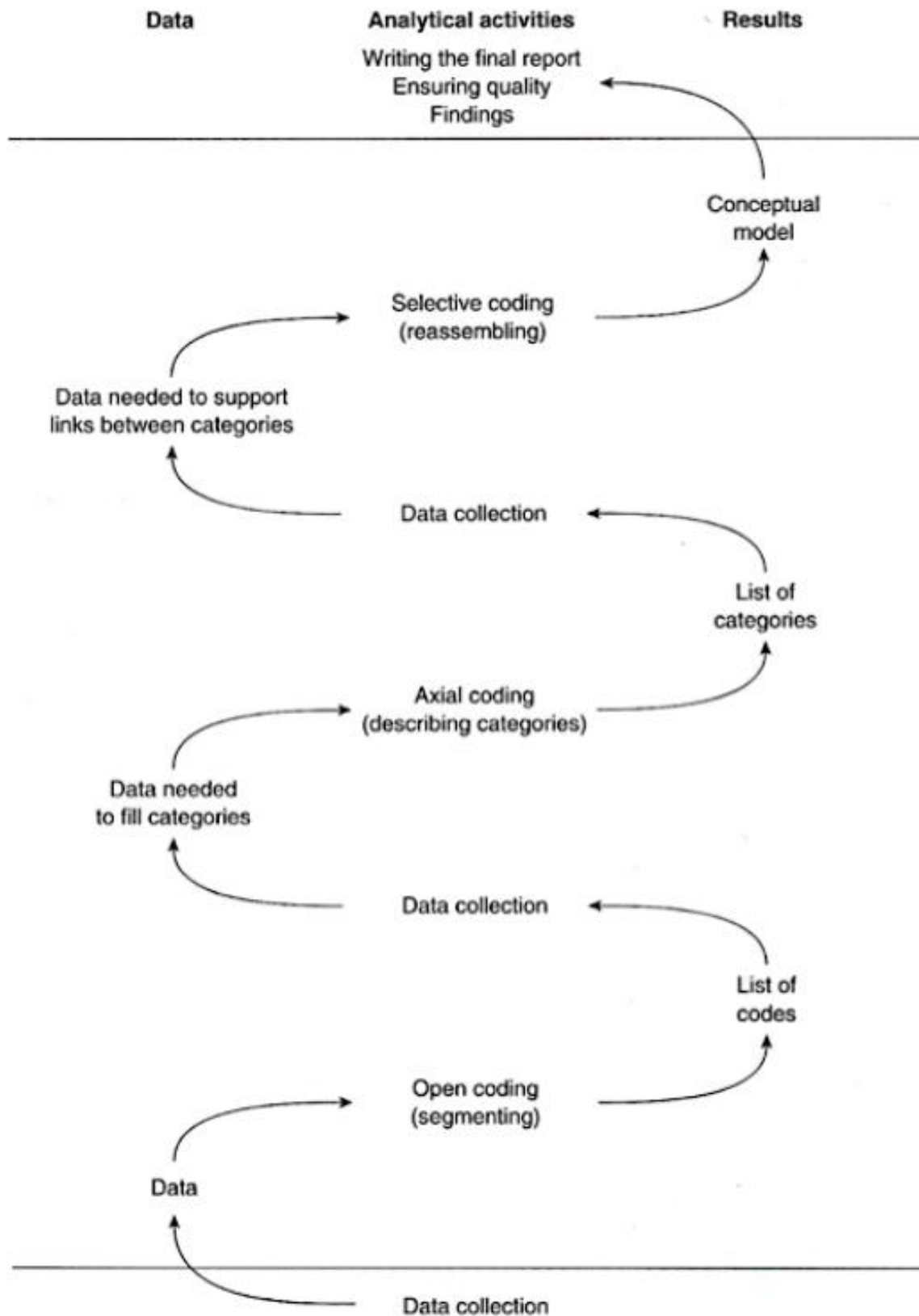
#### 4.2 Analysespiral

Det er to ulike aktiviteter som legger grunnlaget for analyse:

- Segmentering. Dette innebærer å bryte ned forskningsdataen til mindre og mer forståelige deler. Data blir sortert i ulike typer, klasser, prosesser, sekvenser og så videre.
- Gjenforening. Dette omhandler å finne sammenhenger, likheter og ulikheter og eventuelle mønster i de data som blir, eller har blitt sortert.

I denne avhandlingen er teorien sorteringsgrunnlaget. Utfordringen, og kanskje det viktigste, er å klare å sortere eksempler og tidligere funn innenfor de riktige teoretiske rammeverkene. Det er min vurdering av segmentering og sortering som kan bidra til å finne svar på problemstillingen (Boeije, 2009). Figuren nedenfor viser hvordan datainnsamling og analyseprosess er blitt strukturert.





Figur 5 – Analysespiral. Kilde: Boeije (2010), s 90

Figuren viser prosessene under analyse av data, hvor venstre side beskriver datamaterialet og høyre side beskriver midlertidige funn. I midten skisseres de analytiske aktivitetene som har dannet grunnlaget for skrivingen av denne masteroppgaven.

Med all den forskningen, rapportene og artiklene som finnes om dette temaet, har det vært helt nødvendig å dele datamaterialet opp i mindre deler for å kunne bearbeide, analysere og vurdere det i lys av teorien. På denne måten har det vært enklere å se sammenhenger i datamaterialet.

### 4.3 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Innenfor kvalitativ forskning er det en rekke kvalitetskriterier. Begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet blir ofte brukt som indikatorer på en oppgaves styrker og svakheter (Thagaard, 2003; Tjora, 2012, s. 231).

#### 4.3.1 Troverdighet

Troverdighet handler om forskningen har blitt gjennomført på en tillitsvekkende måte. Andre begrep som også brukes innenfor forskning er *pålitelighet*, eller *reliabilitet*. Troverdighet er knyttet opp mot datainnsamlingen og bearbeidelsen og analysen av dataene, og det er forskerens ansvar å sørge for å overbevise lesere at studien er troverdig gjennomført. Dette vil si at i en dokumentstudie må forskeren reflektere over tidligere resultater i lys av kontekst (Thagaard, 2003). Troverdigheten omhandler om det er forbindelse mellom svarene uavhengig av forholdene de er samlet inn under (Moses & Knutsen, 2012).

#### 4.3.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet omhandler om det som måles faktisk er det som skal måles. Andre begrep som brukes i denne sammenheng er *gyldighet* eller *validitet*. I denne sammenheng skal resultatene i forskningen vurderes i forhold til om det faktisk er virkeligheten som er representert. Deretter må forskeren forholde seg kritisk til både datamaterialet og sin egen fortolkning av dette (Thagaard, 2003). Den interne gyldigheten, altså om det er dekning i empirien for å konkludere, vil være vanskelig å kontrollere.

#### 4.3.3 Overførbarhet

Overførbarhet blir også omtalt som *generalisering*, eller *ekstern gyldighet* (Tjora, 2012). Dette omhandler om resultatene i denne avhandlingen kan generaliseres, og i denne sammenheng også kan anvendes i senere forskning. Denne avhandlingen er basert på dokumentstudier som blir analysert opp imot en spesiell teori. Funnene vil på denne måte være basert på tidligere forskning, men hensikten er å oppnå ny forståelse for et fenomen som

allerede har vært gjenstand for forskning i over 30 år. Således vil den eksterne gyldigheten, altså om de funnene som har blitt avdekket tidligere også kan være relevant i andre studier, være sentralt i denne avhandlingen. Ved bruk av tidligere undersøkelser som er gjennomført i lys av et spesielt formål, er det ikke sikkert at disse vil være gyldige i lys av et annet forskningsspørsmål.

Virkeligheten er en subjektiv opplevelse, og er dermed ulik fra person til person. Hva som oppleves som virkelig er ikke nødvendigvis det samme for en annen person. Det vil heller ikke være en garanti at informantene eller respondentene forteller sin fulle sannhet. Det vil alltid være en viss sannsynlighet for at de som har svart på tidligere undersøkelser, har svart etter hvordan de *tror* svarene skal være. Dette kan i ytterste fall medføre at senere studier vil konkludere annerledes ved samme studie ved en senere anledning. Dette kan påvirke troverdigheten, bekreftbarheten og overførbarheten ved min studie (Jacobsen, 2015).

#### 4.4 Metodiske begrensninger og forskerens posisjon

Forskningsprosesser vil svært sjeldent være uten feil, og det vil foreligge svakheter og manglende presisjon i de aller fleste studier. Det vil være vanskelig, om ikke umulig, å finne en perfekt fremgangsmåte for å komme frem til et svar på en aktuell problemstilling. Som forsker er det dermed avgjørende at man er oppmerksom på svakhetene ved arbeidet som utføres, og hvordan dette kan påvirke konklusjonene i undersøkelser (Jacobsen, 2015, s. 17). Å studere egen virksomhet kan ha både fordeler og ulemper. Fordelen er at det muliggjør adgang til informasjon som kan bidra til å svare på problemstillingen på en enklere måte enn for utenforstående. Kunnskap og kontakter vil gjøre veien til datakilder kortere, og egen posisjon i organisasjonen kan bidra til større åpenhet og tillit enn hva en forsker utenfor ville hatt. Videre vil dette forenkle analyser av data da jeg har kunnskap om organisasjonens virke, språk og formelle og uformelle strukturer (Jacobsen, 2015, s. 6). Ulempen med å studere egen organisasjon er potensielle bias i forhold til analysene. Egne erfaringer, kunnskap og opplevelser om de studiene som foreligger kan bidra til at det vil være vanskelig å holde seg objektiv ved tolkning av data (Jacobsen, 2015, s. 57). På den andre siden har det vært viktig å kontrollere alt av data, opplysninger og konklusjoner opp mot flere forskningsrapporter for å sørge for både gyldighet og troverdighet. Min egen posisjon, stilling og funksjon i Forsvaret er imidlertid en av hovedårsakene til at jeg har valgt å gjennomføre denne avhandlingen kun basert på foreliggende data. Ved å bruke objektive forskningsresultater vil konklusjonene i mindre grad være preget bias og forutinntatthet.

#### 4.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet redegjort for datagrunnlaget til denne avhandlingen. Avhandlingen er en dokumentstudie som har tatt utgangspunkt i flere tiår med forskning, rapporter og skriv. Min egen rolle i organisasjonen er bakgrunnen for at dette er en ren dokumentstudie. På grunn av at det foreligger en betydelig mengde data og empiri på dette temaet har det satt store krav til en strukturert metodisk tilnærming som beskrevet i dette kapitlet.

### 5 Struktur som fremmer eller hemmer?

Når en ser organisasjonen gjennom den strukturelle rammen ser man forbi menneskene og enkeltpersonene som arbeider der, og analyserer heller den sosiale konteksten som de arbeider innenfor (Bolman & Deal, 2014, s. 95). Strukturen setter rammene for hvem som er overordnet, hvem som er underlagt og er rammen av formaliserte forutsetninger og samvirke mellom interne aktører, som ledere, underordnede, administrativt personell, og eksterne parter. Bolman og Deal anvender analogier som skjelett eller reisverk når de forklarer en organisasjons struktur, og viser til at dette kan både understøtte og begrense organisasjonens måloppnåelse (Bolman & Deal, 2014, s. 74). Den strukturelle rammen handler om organisasjonens oppbygging, regler og ansvarsfordeling. Dette er både den eldste og den mest utbredte måten å tenke organisasjoner på. Rammen har bakgrunn i tradisjonelle forestillinger om rasjonalitet, men ved å dykke dypere ned i rammen vil man også oppnå en større forståelse av hvordan den sosiale arkitekturen påvirker organisasjonen, og hvilke konsekvenser det bærer med seg. Det er to antakelser som hovedsakelig legger grunnlaget for den strukturelle rammen. Den ene er arbeidsdeling, og den andre er den samordningen som følger arbeidsdelingen (Bolman & Deal, 2014, s. 67). Forsvaret kan hevdes å ha en velutviklet struktur som er skapt over mange år, men med alder og størrelse vil også en organisasjons struktur endre seg og bli mer formalisert, i tillegg til at kompleksiteten øker (Bolman & Deal, 2014, s. 89). Med bakgrunn i at den sikkerhetspolitiske situasjonen i verden har endret seg, har Forsvaret en rekke ganger vært nødt til å gjennomgå ulike omstruktureringer for å tilpasse seg omgivelsene. I tillegg har omstruktureringene bidratt til å effektivisere produksjon, og dermed også sørge for at organisasjonen blir en velsmurt maskin hvor målene er klare, oppdragene er i fokus og rollene er veldefinerte. Men, i lys av målsetningen om å øke kvinneandelen kan det hevdes at Forsvarets struktur ikke er tilrettelagt for dette.

## 5.1 Forsvarets struktur

Forsvaret er strukturert som en hierarkisk oppbygd «pyramide», hvor det er færrest på topp og majoriteten ligger på lavest nivå, og kan enkelt beskrives ved hjelp av Mintzbergs 5-sektor modell beskrevet under teorikapitlet. Rolleavklaring er enkelt med den hierarkisk oppbygde strukturen. Hele karriereløpet fra seleksjon, opptak, utdanning og veivalg er lagt opp av faste parameter og roller og stillinger blir beskrevet i karriere- og utviklingsplaner. Det finnes også dedikerte karriereoffiserer som skal bidra til at ansatte tar de riktige beslutningene for å gjøre karriere. Høyere enheter har formell myndighet over underliggende enheter, og benytter en rekke planleggings- og kontrollsystemer for å sørge for at underliggende avdelinger har tilgjengelige ressurser for å gjennomføre de aktivitetene som trengs for å nå tilsiktet resultat og effekt. Oppdragene til undergitte blir av det strategiske toppunktet, Forsvarssjefen med sin stab, beskrevet i organisasjonens virksomhetsplan<sup>1</sup>. Denne er rettet mot de operative leveransene og kravene som stilles til hver enkelt forsvarsgren.

### 5.1.1 Integrert strategisk ledelse

I motsetning til andre offentlige organer er det liten skille mellom politikk og administrasjon innenfor forsvarssektoren. Da integrert strategisk ledelse (ISL) ble innført i august 2003 ble Forsvarsdepartementet og forsvarsledelsen integrert og samlokalisert (Wroldsen, 2012), og det kan hevdes at den klassiske dikotomien om at politikk og administrasjon skulle være skjermet fra hverandre ble satt på prøve. En av de første som predikerte viktigheten av dette skillet mellom politikk og administrasjon var Woodrow Wilson i sin artikkel «The study of Administration» (Wilson, 1887). Wilson fikk senere støtte av både Frank Goodnow og Max Weber (Goodnow, 1900; Weber, 1946, 1947). På den andre siden har nyere tids akademikere argumentert for at det vil være vanskelig å skille dette forholdet, da den ene er avhengig av den andre. Samtidig kan det hevdes at Forsvarets strategiske toppunkt er enestående i sammenligning med de andre offentlige etatene i Norge. Årsaken til at dette til dels fungerer godt er, ifølge Wroldsen (2012), for det første at hierarkiet står særdeles sterkt innenfor etaten. Makt og myndighet er fastlagt, og dermed er det ikke den maktkampen mellom administrasjon og politikk som man kan hevde befinner seg innenfor andre etater. For det andre er forsvarssektoren så skjermet fra det sivile samfunnet at opinionen ikke opplever konsekvensene av politikken som føres. På denne måten blir den politiske risikoen lav (Wroldsen, 2012). Det kan hevdes at det er nettopp det skjermede systemet og det sterke hierarkiet i Forsvaret som er det som skiller denne etaten fra andre offentlige organer.

---

<sup>1</sup> Forsvarssjefens virksomhetsplan er gradert iht sikkerhetsloven, og innholdet vil ikke bli nærmere beskrevet i denne sammenheng.

Respekten for overordnede og lojaliteten til systemet kan bidra til at det ikke settes spørsmålstegn med beslutninger som blir tatt på toppen. Den hierarkiske oppbyggingen som Forsvaret har, har til hensikt å gi en til dels klar arbeidsdeling som skaper en strømlinjeformet organisasjon, som skal fungere like godt i krig som i fred. Alle kjenner sin plass i systemet, og kommandolinjene er klare. I lys av dette skulle det være grunn til å tro at en så godt forankret politisk målsetning som å øke kvinneandelen i organisasjonen også er godt forankret i Forsvarets ledelse. Men, det kan hevdes at dette stopper på det strategiske toppunktet, og ikke blir godt nok kommunisert nedover i strukturen.

Tidligere studier viser at det kan være utfordrende for kvinner å stige til toppen i mannsdominerte virksomheter. Dette på grunn av formelle, så vel som uformelle, nettverk (Schanke, Lauritzen & Leirvik, 2008). De formelle nettverkene styres i stor grad av struktur og regler. Eksempelvis kan den organisatoriske strukturen ha en viss betydning for de mulighetene kvinner har i mannsdominerte organisasjoner (Kvande, 1993). Faktisk er det sånn at hierarkiske organisasjoner, slik som Forsvaret er, vil være dårligere til å fremme likestilling enn en organisasjon med flatere struktur. I hierarkiske organisasjoner vil lederen i stor grad være den eneste som får resultatene rapportert, noe som gjør at underordnede ikke får vist seg frem ovenfor sine medarbeidere – både på høyere og på samme nivå, på samme måte som ved i en flat struktur. Samtidig vil en hierarkisk organisasjon ved vakanser lete etter en person som kan gå rett inn i fotsporene til den forrige, og vil således lete etter en lik person (Kaufman & Kaufman, 2009). De uformelle nettverkene handler om hvem man kjenner uavhengig av formelle rammer. Forsvaret er en organisasjon med nærmere 90% menn, og menn vil i en slik kultur identifisere seg mer mot andre menn enn mot kvinner. Forskning fra 2005 (Storvik, 2005) viser at kvinners jobbsøkerstrategi er annerledes fordi de i mindre grad søker stillinger uoppfordret. Menn vil i lys av sine uformelle nettverk være bedre på å informere og oppfordre hverandre til å søke de stillingene som kan vise seg å være viktige for videre karriere (Storvik, 2005). Dette kan bidra til at menn etterfølger menn i lederposisjoner, og kvinner kan bli utestengt fra lederposisjonene fordi de ikke har like gode uformelle nettverk som menn i en mannsdominert organisasjon.

Det kan imidlertid hevdes å være langt mellom Forsvarets strategiske toppunkt og ned til den operative kjernen. Mellom Forsvarssjefen med sin stab, og ned til avdelinger som utdanner soldater er det mange nivå. Målsetningen om en økt kvinneandel i organisasjonen er godt forankret på topp, både politisk og innenfor Forsvarets ledelse. Men, det er i prinsippet den operative kjernen som har ansvar for å sørge for rekruttering og ivaretagelse av disse

kvinnene. Rekruttering og seleksjon foregår på lavt nivå. Dette innebærer at målsetningen også må være kjent på dette nivået, og at det ligger klare føringer for hvordan dette skal gjennomføres. Hvordan ledes en så stor organisasjon som det Forsvaret er fra toppen?

## 5.2 Vertikal samordning / Oppdragsbasert Ledelse (OBL)

Forsvarets ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse (OBL). Denne filosofien er doktrinært forankret, og har bakgrunn fra Vassdalsulykken i 1986. På den tiden var det ordrebasert ledelse som var Forsvarets ledelsesfilosofi, noe som ikke skapte rom for å stille spørsmålstegn ved ordre som ble gitt. I stortingsmelding nr. 68 (Forsvarsdepartement, 1986) ble flere årsaker til ulykken belyst. I et strukturelt perspektiv vil en av disse være relevant for denne oppgaven. Den hierarkiske strukturen skapte for stor avstand, slik at informasjonen som ble sendt oppover ble filtrert. Dette gjorde at den fullstendige informasjonen om de faktiske forholdene ikke nådde toppen. På grunn av dette mistet 16 norske ingeniørsoldater livet i et skred fordi de fikk ordre om å gå inn i området (Johansen, Fosse, Boe, 2019, s. 25).

OBL betyr at beslutningsmyndigheten desentraliseres ved at undergitte kan løse oppgaver i lys av sjefens intensjon. Sjefens intensjon må gi retning i form av hva og hvorfor, men ikke hvordan. Dette gir undergitte størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å oppnå ønsket slutttilstand. Dette bygger på de samme prinsipper som mål og resultatstyring. OBL er en sentralisert intensjon med desentralisert utførelse, basert på tillit og helhetsforståelse (Forsvaret, 2019a).

Denne ledelsesfilosofien er angivelig den beste når det gjelder styrker i krig. Det er avdelinger på lavest mulig nivå som kjenner situasjonen i området, og skal således bruke eget skjønn til å løse oppdrag. Når det gjelder «oppdraget» med å øke kvinneandelen i Forsvaret, så kan det tyde på at dette ikke er noe som blir aktivt arbeidet med nedover i organisasjon kun basert på sjefens intensjon. Dette arbeidet ligger utenfor de offisielle oppdragene som blir gitt til de ulike avdelingene i Forsvarssjefens virksomhetsplan, og vil på denne måten ikke være prioritert i et operasjonelt perspektiv. Den manglende måloppnåelsen kan hevdes at underbygger denne påstanden.

Avstanden til politisk og strategisk målsetning om få flere kvinner inn i Forsvaret og til de som faktisk både rekrutterer og selekterer kan hevdes å være for stor til at det oppstår noe eierforhold til målsetningen. Rekruttering av kvinner må starte på lavest mulig nivå, men det kan hevdes at seleksjonsprosessen på dette nivået blir styrt av prosedyrer som ikke reflekterer organisasjonens målsetninger.

I tillegg, i rammen av OBL kan det være vanskelig for de lavere nivåene i organisasjonen å vite hva som faktisk skal til for å nå målsetningen politisk og strategisk nivå har satt for kvinneandelen, spesielt når denne målsetningen ikke synes å være godt nok forankret nedover i organisasjonen. Igjen kan seleksjonskriteriene brukes som eksempel, og de kan hevdes å ikke ha endret seg på flere tiår. Seleksjonsoffiseren har hverken kunnskap eller myndighet til å endre disse kriteriene, til tross for at forskning viser at de er til fordel for menn.

Eksempelvis skal de vernepliktige under del 2 av sesjonen igjennom en rekke tester som vil kvalifisere de for videre tjeneste i Forsvaret. Testene er både fysiske og kognitive, i tillegg til at det skal være en samtale med en sesjonsoffiser. De fysiske testene i denne delen av seleksjonsprosessen er ikke differensiert etter kjønn, noe som resulterer i at kvinner, nesten uten unntak, vil skåre dårligere enn menn (Hanson et al., 2017). Dette naturlig nok på grunn av biologiske forskjeller, og er ikke så merkelig i seg selv. Det er ikke uten grunn at menn og kvinner konkurrerer i ulike klasser i langrenn, eller at det finnes dame- og herrelag i fotball. På den ene siden kan man nevne at dette mer eller mindre vil være eneste gang kvinner og menn blir vurdert som like når det kommer til fysiske tester i Forsvaret. På denne måten vil ikke kvinner skille seg ut i like stor grad som de kanskje vil på et senere tidspunkt når det kommer klart frem av kvinner har andre, og lettere, krav til fysisk kapasitet.

På den andre siden er konsekvensen av dette at fysisk kapasitet ofte er tett sammenkoplet med hvilken tjeneste man havner i. Operative avdelinger trenger tradisjonelt sett personell som håndterer å være mye ute i såkalt «grønn tjeneste», og vil derfor bli tildelt de guttene og jentene som skårer best på de fysiske testene. På den andre siden vil de som skårer lavere bli plassert i mindre operative stillinger, innenfor støtteavdelinger eller forvaltningsbransje (Hanson et al., 2017). Altså, i en tjeneste som blir ansett som lettere og mindre krevende. Basert på de fysiske testene som blir gjennomført under fase 2 i sesjonen kan det dermed være grunn til å hevde at jentene allerede der blir selektert bort fra Forsvarets operative tjeneste. På den andre siden er dette noe som også kan være gjenkjennbart blant de ansatte. Majoriteten av kvinner arbeider innenfor disse støtte-tjenestene, så man kan heller ikke se bort ifra at kvinner faktisk velger selv i hvilken avdeling de ønsker å tjenestegjøre (Hanson et al., 2017). Likevel kan dette ha påvirkning på hvordan kvinnes opplevelse av førstegangstjenesten er etter at den er ferdig. Vil de være motiverte for videre karriere? Det kan hevdes at en mer operativ tjeneste er mer spennende enn en kontorjobb når man først skal avtjene verneplikten. I den sammenheng ville kanskje vært større sannsynlighet for at Forsvaret hadde beholdt dette personellet videre.



De kognitive testene som gjennomføres måler evner i form av regning, ord- og figurforståelse. Testene vil gi en karakter på Allmenn Evnenivå (AE). Disse testene har til dels vært noe omstridt. Forskning fra FFI viser at kvinners skår er gjennomsnittlig lavere enn menns, til tross for at kvinner kan vise til bedre skoleprognoser og karakterer fra videregående skoler (Hanson et al., 2017). AE-testene er også med på å kvalifisere personellet til videre tjeneste i Forsvaret, og enkelte avdelinger har egne minimumskrav til AE. Dersom kvinner skårer gjennomsnittlig lavere enn menn, vil dette føre til at færre kvinner kvalifiserer seg til tjeneste i organisasjonen, også med tanke på opptak til befalsskolen. Med tanke på at kvinner tradisjonelt sett er mer skoleflinke enn menn, kan det være grunnlag for å spørre om AE-testene er mer tilrettelagt menn enn kvinner. Disse testene vil også følge vedkommende hele den videre militære karrieren, og kan avgjøre om personellet får ønskede stillinger eller får studieplass på utdanningsinstitusjonene. Basert på dette kan det hevdes at AE vil være en del av årsaken til at det er så få kvinner i organisasjonen. I FFIs VITEN-rapport *Slik får Forsvaret flere kvinner* (2017) står det: «Det er helt avgjørende at de testene som benyttes, for eksempel fysiske tester og AE-test, reflekterer den reelle egnetheten uavhengig av kjønn. Testregimene på sesjon og de fysiske kravene til tjeneste er utvilsomt noen av de viktigste hindrene for å få flere kvinner inn i førstegangstjeneste» (Hanson et al., 2017, s. 10).

Men, dette kan hevdes at ikke er noe som bare kan endres ved bruk av OBL. En sesjonsoffiser vil hverken ha myndighet eller være ansvarlig for å endre på noe som er så standardisert på egen hånd. Dette ansvaret ligger på et høyere nivå, men igjen – avstanden fra topp til bunn er for lang slik at det kan hevdes at dette ansvaret i større grad ligger på mellomledernivå. Samtidig vil desentralisering mellom de ulike driftsenhetene i Forsvaret bidra til at behov for endring som blir fremmet fra én forsvarsgren ikke nødvendigvis blir ansett som et behov i en annen. Det må følges opp, både nedover, oppover og sidelengs i hierarkiet og bli en del av «måten vi gjør ting på her hos oss». Det kan uansett synes som om at målsetningen ikke er godt nok forankret i organisasjonen som helhet, og målsetningen vil kun være noe som fremstår som et ønske fra politisk og strategisk nivå, heller enn en organisatorisk målsetning. På den andre siden er ikke økt kvinneandel noe som direkte er knyttet til de operative leveransene, og vil på denne måten alltid komme lengre ned på prioritetslisten til de ulike driftsenhetene når det kommer til stykket.

### 5.3 Sideprosjekt

Forsvarets struktur er tilpasset slik at alle tiltak eller satsinger som omhandler annet enn direkte operativ evne og oppdrag blir satt ved siden av linjeorganisasjonen, og har dermed

svært liten interaksjon med organisasjonen «i linja». Eksempler på dette vil være prosjekter som omhandler utvikling av eksisterende materiell, nye anskaffelser til fremtidens operasjoner eller forskningsarbeid. Dette er områder som ikke vil ha noe innvirkning på dagens oppdragsløsning, og vil på denne måten heller ikke være integrert i daglig virke. I 2008 ble Forsvaret pålagt å opprette en stilling i Forsvarsstaben på Oberst-nivå. Stillingen fikk tittelen «likestilling- og mangfoldskoordinator», og skulle arbeide med å forankre kjønnsperspektivet i organisasjonens kjernevirksomhet (S.-T. Kristiansen, Boe, Bakken, Skjæret & Granlund, 2008). Utfordringen med denne stillingen var at til tross for at den var opprettet i Forsvarsstaben, og ansett som viktig i forhold til målsetningen om å øke kvinneandelen, var det ikke ment at denne funksjonen skulle integreres i Forsvarssjefens ledergruppe. Når økt kvinneandel ikke er en del av det som skal rapporteres oppover i hierarkiet, kan det hevdes at det spiller liten rolle å ha en prosjektgruppe, forskere eller en eller annen oberst som sitter alene og arbeider med konkrete tiltak når det til syvende og sist ikke har noen annen betydning enn den symbolske. Dette underbygges av Bolman og Deals teori, hvor de beskriver to sentrale problemer ved strukturell utforming – arbeidet må først fordeles (differensiering), men deretter må innsatsen integreres (Bolman & Deal, 2014, s. 76). Det kan tyde på at arbeidet med å øke kvinneandelen er godt fordelt over hele forsvarssektoren, fra forskningsprosjekter i FFI, til ulike arbeidsgrupper og stillinger på relativt høyt nivå som har dette som primæroppdrag. Utfordringen kan synes å være å integrere funnene i organisasjonen etterpå, og iverksette konkrete tiltak for å lukke de avvikene som har blitt identifisert. Men, dette synes å være fraværende nettopp på grunn av at dette arbeidet synes å være satt på siden av organisasjonens kjerne – og på denne måten vil ikke personellet ha noe kunnskap eller forhold til slike saker dersom de ikke er spesielt interessert. I lys av dette kan det hevdes at Forsvaret trenger å innføre en bedre samordnings-strategi som inkorporerer dette tilsynelatende viktige tema i linja. På den andre siden, når det ikke er et konkret oppdrag, og ei heller noe krav til rapportering om resultat på dette området, vil det heller ikke være en prioritet. Dette kan medføre at arbeidet bare blir et ønske som er satt litt på siden av det viktige som skjer, og at resultatene dermed uteblir.

Utfordringen i denne sammenheng kan hevdes å være at en økning i kvinneandel ikke vil være direkte knyttet mot de operative leveransene, og ved rekruttering inn til organisasjonen så vil hver enkelt avdeling ha det de anser som de beste soldatene (i et tradisjonelt perspektiv). Og på grunn av at det er de operative leveransene som måles – og ikke kvinneandel, kan det synes som om at det ikke er nok incentiver til å prioritere dette arbeidet. De prosessene og

prosedyrene som ligger til grunn for rekruttering og utdanning av personell i organisasjonen er relativt fastlagte, og eventuelle endringer vil være en tidkrevende prosess. Men, det kan hevdes at det vil være behov for å endre disse prosedyrene dersom man mener alvor med å få flere kvinner inn i organisasjonen. Forbindelsen mellom det som blir gjort (seleksjon) og resultatet (økt kvinneandel) glipper (Bolman & Deal, 2014, s. 80). På denne måten vil organisasjonen få dårlig resultatoppnåelse ved å gjøre det man alltid har gjort. Dette kan underbygges av eksempelet med sesjon som er beskrevet over. Det kan hevdes at det må foreligge et konkret oppdrag, med krav til resultat for å endre dette.

Drøftingen over kan indikere at kvinner har dårligere forutsetninger for å gjøre karriere i Forsvaret allerede før de har satt sine ben i marsjstøvler på grunn av strukturelle rammebetingelser. Forsvaret hevder at kvinner vil bidra med «andre» egenskaper enn menn i form av andre verdier, holdninger og bidra til å møte fremtidig utfordringer på en ny måte i en tid hvor fysisk styrke ikke nødvendigvis er avgjørende for stridsevnen. Til tross for dette er både fysiske krav, og krav til AE, fortsatt avgjørende for både menn og kvinners karriere i organisasjonen.

#### 5.4 Oppsummering og delkonklusjon

Forsvarets struktur kan hevdes å ha blitt mer kompleks og formalisert for å kunne møte en stadig omskiftelig verden på mest mulig effektiv måte. Forsvarets ledelsesfilosofi, OBL, legger til rette for at underliggende enheter selvstendig løser oppdrag i lys av sjefens intensjon. Utfordringen med målsetningen om å øke kvinneandelen er dog ikke spesifisert som oppdrag, og synes heller ikke å være særlig forankret nedover i organisasjonen.

Avstanden mellom det politiske og strategiske nivået og ned til de som faktisk skal sørge for å selektere og rekruttere kvinner kan synes å være for stor. På grunn av manglende forankring i linjen, mangler det tilsynelatende både forståelse, kunnskap og kompetanse om hvordan dette arbeidet skal foregå. Prosessene synes å være satt, og blir ikke endret i lys av ledelsens målsetning. I henhold til dette kan det være grunn til å hevde at hypotesen om at det er noen svakheter med måten Forsvaret er strukturert stemmer.

Et annet poeng i denne sammenheng er at disse funnene, eller eksemplene, er hentet fra årelang forskning gjennomført av blant annet FFI – på oppdrag fra Forsvaret. Herunder finnes det også anbefalte tiltak som kan bidra til å få flere kvinner inn i organisasjonen. Svarene på problemene ligger tilgjengelig, supplert med konkrete tiltak som anbefales implementert for å løse problemene. Men, tilsynelatende viser ikke systemet eller strukturen evne eller vilje til å

gjøre alvor av disse tiltakene. Dersom svarene finnes ett eller annet sted i organisasjonens struktur, hvorfor blir det ikke iverksatt endringer? Er det en refleksjon av strukturens svakhet?

## 6 Personellet – Forsvarets viktigste ressurs?

I Bolman og Deals Human Resource-ramme viser de til at det er et avhengighetsforhold mellom organisasjoner og menneskene som arbeider i organisasjoner. Men, forholdet mellom menneskelige behov og organisasjonens krav vil ikke alltid harmonere (Bolman & Deal, 2014, s. 143). Der hvor organisasjoner er avhengig av å rekruttere og beholde de riktige menneskene med den riktige kompetansen, kreativiteten og energien, er menneskene avhengig av å få oppfylt visse behov fra arbeidsplassen. På bakgrunn av at Forsvaret tilsynelatende ikke klarer å beholde kvinner i et livslangt karriereløp kan det hevdes at personalpolitikken til organisasjonen ikke evner å ivareta kvinners behov i enkelte livsfaser.

### 6.1 Krigens krav

I Forsvarets direktiv for HR-området står det følgende:

Det overordnede målet for Forsvarets virksomhet innen HR-området er å rekruttere, beholde og videreutvikle og avvikle personell tilpasset Forsvarets oppgaver og behov. (...) Forsvarets virksomhet skal være basert på menneskeverd, legitimitet i samfunnet, samt kjerneverdiene respekt, ansvar og mot. Virksomheten skal skape en identitet og en profesjonskultur som underbygger Forsvarets målsetning (Forsvaret, 2014).

Samuel Huntington (1957) hevdet at militære institusjoner ble formet på bakgrunn av to forhold, det funksjonelle imperativ og det sosiale imperativ. Altså, de væpnede styrkene skal tilpasses krigens krav, samtidig som det skal reflektere samfunnet for øvrig (Huntington, 1957; Høiback, 2016). Avsnittet hentet fra Forsvarets HR-direktiv synes å ivareta begge aspektene. Så lenge Norge befinner seg i mer eller mindre dyp fred kan man hevde at denne balansegangen mellom stridsevne og mangfold som reflekterer samfunnet ikke vil være særlig vanskelig. I fredstid kan det hevdes at Forsvaret fremstår som en hvilken som helst byråkratisk organisasjon som driver forvaltning av materiell og personell. På den andre siden eksisterer Forsvaret i den hensikt å være statens ytterste maktmiddel, og skal forvalte statens maktmonopol (Bomann-Larsen, 2013). Men, i en fremtidig krig hvor kravene til personellet er noe helt annet enn hva Forsvaret stiller som krav i fredstid, kan dette få store konsekvenser for operativ evne og kampkraft. Som Høiback (2016) skriver i sin bok *«Skal Forsvaret være en trygg og god arbeidsplass for alle som har lyst, eller skal det være et verktøy til bruk i*

*ekstreme situasjoner?»* (Høiback, 2016, s. 63). Denne kampen mellom funksjon og sosiale normer kan hevdes å være noe av bakgrunnen for at Forsvaret ikke klarer å øke kvinneandelen. Og, det kan også være grunn til å hevde at det funksjonelle imperativet gjør at organisasjonen ikke klarer å ivareta en ny demografi av personell i lys av kjerneverdiene respekt, ansvar og mot.

Et sitat fra daværende sjef ved Forsvarets Høgskole, Kontreadmiral Louise Dedichen kan kanskje sette dette i sammenheng. I forbindelse med utgivelsen av boka *Militære kvinner – Forsvarets akilleshæl?* I 2013 sa hun følgende «... kvinner slutter i Forsvaret fordi de opplever å ikke bli respektert». Hva betyr egentlig dette? Innledningsvis synes det som om at det er en verdidiskrepans mellom Forsvarets forfektete målsetning om økt mangfold og inkludering, og det som faktisk kommer til syne gjennom holdninger og atferd i organisasjonen.

Kulturen, eller «måten vi gjør ting på her hos oss», er ikke forenlig med de uttalte verdiene og målsetningene i Forsvaret. I en studie fra 2011 gjennomført for Forsvarets Høgskole ville de finne svar på hvorfor så få kvinner velger en livslang karriere i organisasjonen. Svarene avdekket at kvinner i Forsvaret opplever mobbing, trakassering og sexisme. Kvinner opplever ikke å bli fullstendig integrert i organisasjonen, og føler også at de ikke får de samme mulighetene som menn (Fasting & Sand, 2011). Det kan hevdes at kvinner alltid vil skille seg ut i en mannsdominert organisasjon som det Forsvaret er, kun på bakgrunn av sitt kjønn. Og, siden de er så få vil det ikke være tilstrekkelig slagkraft til å hverken endre noe, eller ha noe gjennomslagskraft i så måte. Dette underbygges av Kanters teori om kvinner som «symboler». Det at de opplever at de ikke får de samme mulighetene som menn kan kanskje, i lys av Yoders teori, tolkes dithen at menn frykter at kvinner «tar mulighetene» som burde vært forbeholdt fremgangsrike menn, og på denne måten blir bevisst, eller ubevisst, dårligere behandlet (Yoder, 1991).

Resultatene fra MOST-undersøkelsen<sup>2</sup> i Forsvaret i 2018 skisserer også en organisasjon som er preget av mobbing og trakassering (Forsvaret, 2019b). I tillegg ble det lagt vekt på et svært seksualisert språk som omhandler det kvinnelige kjønn. På den andre siden burde ikke resultatene fra denne undersøkelsen kommet som en stor overraskelse på Forsvaret. Både verneplikts-undersøkelsen og medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i 2017 viste også dette (Forsvaret, 2017). I vernepliktsundersøkelsen svarte 16% av de vernepliktige at de

---

<sup>2</sup> Mobbing og seksuell trakassering

hadde opplevd seksuell trakassering fra overordnede eller medsoldater. Blant de ansatte, viser 5% av militært ansatte kvinner at de har blitt utsatt for uønsket seksuell oppmerksomhet eller generelle kommentarer om sitt kjønn når de har vært på jobb. Når det gjelder menn i Forsvaret, svarte kun 1% på begge undersøkelsene det samme (Forsvarets Forum, 2019). MOST-undersøkelsen overgikk imidlertid dette, da den viste at nærmere 40% av alle respondentene hadde følt ubehag av språk og kultur anvendt mellom kolleger i organisasjonen (Ramnefjell, 2019). Med tanke på at dette ikke var første gang – og mest sannsynlig heller ikke siste gang undersøkelser avdekker dette, kan det synes som om at det er en motvilje innad i Forsvaret med å aktivt arbeide med å endre dette. På den andre siden kan det også være manglende kompetanse som fører til at ingenting blir gjort. Uansett tyder det på en verdidiskrepans mellom det som uttales – og det som blir gjort, og i tidligere forskning blir det belyst at det er nettopp den opplevde verdidiskrepansen som er en av de viktigste årsakene til at kvinner velger å forlate Forsvaret for andre yrker (S. T. Kristiansen, Boe & Skjæret, 2010). På denne måten underbygges Dedichens utsagn om at kvinner opplever mangel på respekt fra sine mannlige kolleger.

## 6.2 «Myke verdier»

Som nevnt under innledningen handler økt kvinneandel i Forsvaret om flere ting, men det at kvinner tar med seg andre verdier, holdninger og kompetanse er en stor del av bakgrunnen for målsetningen. I St.meld.nr. nr 36 (2006 – 2007) står det at mangfold innad i organisasjonen vil gjøre Forsvaret bedre i stand til å møte dagens sikkerhetsutfordringer og bidra til at sektoren «...utvikler verdier, holdninger og atferd som gjør at den lettere tilpasser seg endringer i oppgaver og funksjoner» (Forsvarsdepartement, 2007, s. 10). Dette kan tolkes dithen at økt kvinneandel vil øke forsvarsevnen til organisasjonen i lys av dagens sikkerhetspolitiske utfordringer. Dette er vel kanskje en forhastet konklusjon, men det impliserer uansett at kvinner har egenskaper som menn ikke har – som gruppe, og i form av sitt kjønn. På den andre siden så forutsettes det at kvinner faktisk er annerledes enn menn, og at det er akkurat disse kvinnene Forsvaret trenger. Det kan også i FN-resolusjon 1325 (UNSC, 2000) tolkes slik at kvinner med sine myke verdier vil bidra til å løse de mindre skarpe operasjonene som eksempelvis fredsoperasjoner i områder hvor beskyttelse av sivilbefolkning er overordnet oppdrag. Dette kan hevdes å ha bakgrunn i stereotypi og tradisjonelle kjønnsroller.

Til tross for at man kan hevde at kvinner har ulike, les «mykere», verdier enn menn, er det likevel ikke slik at hver enkelt kvinne vil ha mykere verdier enn hver enkelt mann.

Utfordringen ved mangfoldsdiskursen, hvor det argumenteres for at kvinner har egenskaper som er særegne for sitt kjønn, er akkurat denne overgangen fra gruppe til individ når det skrives at økt kvinneandel bidrar til at Forsvaret som organisasjon blir bedre skikket til å møte fremtidige utfordringer (Bomann-Larsen, 2013). Sett opp mot Kanters teori kan dette synes som om at kvinner ønskes inn i Forsvaret faktisk som symbol for sitt kjønn. Den enkelte kvinne, skal i lys av sitt kjønn representere gruppens holdninger, verdier og kompetanse. Dette innebærer en generalisering av de egenskaper kvinner skal ha i form av sitt kjønn, og deretter ha en rekke spesielle forventninger til hver enkelt kvinne som skal inn i Forsvaret om at hun skal besitte disse generaliserte egenskapene. På denne måten vil de bli akkurat som det Kanters teori belyser – representanter for sitt kjønn i stedet for å være representant for profesjonen (Bomann-Larsen, 2013; Kanter, 1977).

I en studie fra 2011 belyses det at de kvinnene som vil inn i Forsvaret ikke nødvendigvis er så ulike de menn som vil inn. Faktum er at kvinner som møter på rekruttskolen ikke skårer høyere på «myke» verdier enn det menn gjør, og at de som ønsket å gjennomføre førstegangstjenesten utgjør en til dels homogen gruppe av like mennesker (Fauske, 2011). Nå ble denne undersøkelsen gjennomført før allmenn verneplikt for kvinner ble besluttet, og det kan således være grunn til å anta at de kvinnene som ville avtjene førstegangstjeneste hadde en annen motivasjon til å gjøre dette. Det kan sågar være grunn til å hevde på bakgrunn av tidligere forskning, at de kvinnene som søkte seg til Forsvaret før allmenn verneplikt hadde verdier som identifiserer seg nærmere menns verdier, enn de myke verdiene kvinner «skal ha» (Bomann-Larsen, 2013; Fauske, 2011). I tillegg til dette, dersom man ser det i lys av Kanters teori om assimilering, kan man anse Forsvaret som en organisasjon hvor de som kommer inn forventes å tilpasse seg de normene og verdiene som allerede eksisterer. Så om man ikke var mer eller mindre lik fra før, blir man det uansett i løpet av kort tid. På den måten kan det hevdes at de kvinnene som gikk inn i Forsvaret før det ble en plikt for alle, ikke skapte mangfold i den hensikt som både FN og regjeringen så for seg.

På den andre siden skapte verneplikt for kvinner et bedre grunnlag for mangfold. Kvinner som i utgangspunktet ikke ville ansett Forsvaret som aktuelt ble plutselig kalt inn til tjeneste. Nå kan det hevdes at på bakgrunn av Forsvarets størrelse i dag, er det fortsatt mulig for de som absolutt ikke ønsker å avtjene verneplikten å slippe. I 2019 gjennomførte 7413 unge menn og kvinner førstegangstjenesten – mot 80 000 på 1990-tallet (Bomann-Larsen, 2013; Forsvaret,

2020). I praksis kan det tyde på at de som virkelig ønsker å gå inn i de militære rekker får anledning til dette. Men, det kan jo hevdes at det er de med de mykeste verdiene som Forsvaret ønsker i lys av å øke mangfoldet. Spørsmålet er om disse kvinnene, som har en stor dose av de myke verdiene som hevdes å være nødvendig for å løse fremtidige utfordringer, vil inn i Forsvaret? Forsvaret forvalter voldsmakten, og dette kan hevdes å være stikk i strid med de myke verdiene. På den andre siden, dersom presentert med muligheten til å rekruttere disse menneskene – vil Forsvaret egentlig velge de, eller vil seleksjonspersonellet av gammel vane velge ut de som fremstår som idealsoldaten? Som nevnt under kapitlet om den strukturelle rammen vil det fortsatt være operasjonelle behov som styrer hvilke mennesker organisasjonen trenger. Som det står skrevet i Prop. 73 S, under pkt. 9.2; «*De operative krav og behov er styrende for personell- og kompetansestructuren. Evnen til å gjennomføre operasjoner er kjernen i den militære profesjonen*» (Forsvarsdepartement, 2012, s. 117).

Og, dersom Forsvaret til tross for alt faktisk klarer å rekruttere disse kvinnene med mykere verdier, hvor lang tid tar det før assimileringen skjer? Prosessen med å integrere mennesker inn i organisasjonen skjer tidlig ved at alle introduseres for de eksisterende normene og verdiene. Assimilasjonens hensikt er å fjerne kulturelle forskjeller og skape likhet. Således får man en strømlinjeformet virksomhet som vil fungere i krevende, kaotiske og usikre situasjoner som krig ofte kan være (S. T. Kristiansen et al., 2010). Men, å presse alle inn i samme formen vil jo ikke gi det mangfoldet som hevdes trengs for fremtidens krigføring.

### 6.3 Biologiske forskjeller – ulike behov

Human resource perspektivet omhandler hvordan organisasjoner bør ivareta ansattes behov for å sikre at de ansatte trives godt nok til å gi tilbake til organisasjonen. Dersom de ansatte ikke føler seg ivaretatt, sett og verdsatt kan det hevdes at dette vil gå utover motivasjonen, og dermed kan også ytelsen svekkes (Bolman & Deal, 2014).

I et livslangt karriereløp vil det hevdes at kvinner i ulike faser av livet vil ha andre behov enn menn. Spesielt vil dette være gyldig i etableringsfaser når familier stiftes. Kvinner blir gravide, vil være i fødselspermisjon og ha behov for tilpasning i forhold til amming. Statsminister Erna Solberg oppfordret i sin nyttårstale 2019 kvinner til å få flere barn (NRK.no, 2019). Solberg har også vært tydelig på at hun ønsker flere kvinner inn i Forsvaret (Regjeringen, 2019). Men, det kan være store forskjeller i hvordan kvinner opplever balansen mellom å være mor, og det å være yrkesoffiser.



I en artikkel som ble publisert på Forsvarets Forums nettsider våren 2019 skrives det:

Vi ser mellomledere som ikke vet hva de skal gjøre og hvordan de skal forholde seg til situasjonen. Vi ser personelloffiserer, som i utgangspunktet skal hjelpe og tilrettelegge, men som gjør det motsatte. Vi ser kvinner som skammer seg, kvinner som går ned i lønn og kvinner som mister stillinger og meningsfulle arbeidsdager. Man skulle nesten tro at man ikke har tenkt over at unge kvinner kommer til å få barn. Det burde ikke komme som et sjokk da sju prosent av alle kvinner mellom 20-40 år er gravide (Halstensen, 2019).

Bolman og Deal viser til Shakeshaft (sitert i Keller 1999) som har en påstand om at kvinner



har mindre behov for anseelse i sitt profesjonelle liv enn menn, fordi deres behov for å lykkes i sitt private familieliv er viktigere (Bolman & Deal, 2014, s. 394; Keller, 1999). Dette kan forstås som om at kvinners ønsker om å etablere seg og stifte familie er viktigere for kvinner generelt sett enn

## Vil ha flere kvinner – men vil Forsvaret ha flere mødre?

Kvinner opplever det som skummelt og vanskelig å bli gravid i Forsvaret, skriver Mariell Halstensen i Befalets Fellesorganisasjon.

*Figur 6 - Bilde og ingress fra artikkel publisert på Forsvarets Forum.no*

karriere. Denne påstanden kan kanskje diskuteres, og det er nok ikke alle som vil være enige. Men, det skal ikke stikkes under en stol at karriereløpet innenfor Forsvaret kan bli ansett som krevende dersom man ønsker å etablere familie.

På grunn av Forsvarets struktur og hierarki, vil en vertikal karriere kreve perioder med høy arbeidsbelastning og hyppige skift i stilling. Dette vil igjen implisere å måtte flytte arbeidssted til et annet sted i landet. Det vil også være en forventning om å ta sin del av ansvaret i en alliert sammenheng, og tjenestegjøre i internasjonale operasjoner (Olsvik, 2014). Dette vil kreve at man kan risikere å være borte fra familien i 6-12 måneder i risikoutsatte deler av

verden. Dersom det er barn involvert vil det, ifølge Shakeshaft, være mer problematisk for kvinner enn menn.

I tidligere forskning har det vært belyst at kvinner i Forsvaret, spesielt innenfor operative stillinger, opplever det å få barn som et dilemma (Olsvik, 2014). Graviditet med påfølgende permisjoner vil ha en rekke konsekvenser for karriereløpet, i tillegg til også både sosiale og økonomiske konsekvenser. Det pekes også på dårlige rutiner i avdelinger hvor personelloffiserer ikke har kompetanse eller erfaring nok til å håndtere dette på en tilfredsstillende måte – slik at den gravide arbeidstakeren må gå opp løypa på egen hånd (Olsvik, 2014).

Det å balansere ambisjoner innenfor yrkeslivet opp mot tilstedeværelse for familien kan hevdes oppleves som vanskelig dersom man ønsker en vertikal karriere. Kvinner tar tradisjonelt sett mer ansvar når det kommer til familieførøkelse, og dette krever at man er ute av «konkurransen» som Forsvarets karriere og utdanningsløp legger opp til. Ved en graviditet med påfølgende permisjon vil det i praksis gå to år før man igjen kan være tilbake i full jobb. Dette kan igjen føre til at kvinner går glipp av muligheter de ellers ville fått, og på den måten ikke avansere i systemet på den måten det er forventet.

#### 6.4 Oppsummering og delkonklusjon

Kvinner og menn er forskjellige, og det er nettopp disse forskjellene som er bakgrunnen for at det er ønskelig med en mer jevn kjønnsfordeling i organisasjonen. Kvinner, med sine myke verdier, gir militære institusjoner flere verktøy å bruke når de står ovenfor fremtidens konflikter. Men, tilsynelatende er ikke de jentene som går inn i militæret særlig annerledes enn de menn som gjør det samme. Til tross for dette kan kvinner oppleve å bli både trakassert, oversett, forbigått og undervurdert. Det er altså en verdidiskrepans mellom de uttalte verdiene og det som faktisk blir ansett som akseptabelt internt i organisasjonen. Når de kvinnelige ansatte befinner seg i en sårbar situasjon, som eksemplifisert ved graviditet, kan det også synes som om at Forsvaret ikke har tatt høyde for at kvinner kan ha andre behov enn menn i et livslangt karriereløp. I lys av ovenstående drøfting kan det hevdes at Forsvaret ikke har god nok personalpolitikk til å ivareta et større mangfold i organisasjonen. Det kan sågar stilles spørsmål om kvinner og menn faktisk har like gode forutsetninger for å lykkes i systemet. I lys av dette kapitlet kan det være grunn til å hevde at hypotesen om at Forsvarets personalpolitikk ikke tar høyde for at kvinner i enkelte faser av livet har andre behov enn menn, er riktig.

## 7 Menn, makt og myndighet

Den politiske rammen i Bolman og Deals organisasjonsteori handler om hvordan man skal håndtere maktbruk og konflikter, hvordan man best bygger allianser og hvordan man kan forholde seg til interne og eksterne rammebetingelser (Bolman & Deal, 2014, s. 215 - 276). Organisasjoner dreier seg i dette perspektivet om ulike koalisjoner med både grupper og enkeltmennesker med motstridende interesser, som alle kjemper om de samme ressursene. Det handler om hvem som har makt og beslutningsmyndighet til å besørge sine – og andres interesser.

### 7.1 Homososial atferd

Forsvarets hierarkiske struktur legger opp til posisjonsmakt. Dette innebærer at stillinger og gradssystemet gir legitim autoritet over underordnede stillinger og gradsnivå. Når 87% av de ansatte i Forsvaret er menn, vil dette sannsynligvis føre til homososial atferd – altså at menn vil identifisere seg og orientere seg mot andre menn. Drivkraften bak homososialitet er tilgangen på makt, posisjoner og ressurser (Lilleaas & Ellingsen, 2014, s. 150).

Homososialitet kan også være ulike ritualer hvor menn bekrefter hverandre som overordnet kvinner. Maskulin atferd vil ofte synliggjøres gjennom bruk av en særegen sjargong, og språk for øvrig, og dette vil være med på å underbygge maskulinitet (Lindgren, 2001). I sammenheng med lav måloppnåelse ved økning av kvinneandelen, kan det hevdes at Forsvarets patriarkalske organisasjon frykter endring som kan utfordre den gjeldene maktbalansen.

I lys av Bolman og Deals politisk ramme kan det kanskje hevdes at inntoget av kvinner i Forsvaret oppleves som en trussel mot en av de siste mannsbastionene. Der hvor menn kan være menn, og makt og autoritet alltid har vært forbeholdt den mannlige delen av befolkningen. Forsvaret beskrives i Lilleaas og Ellingsen (2014) som et «fryktelig konkurransesamfunn» (Lilleaas & Ellingsen, 2014, s. 112). Det er konkurranse om å få nok bredde i tjenesteerfaring til å kunne avansere i systemet – noe som vil gi både formell makt og myndighet. Når da det svakere kjønn kommer inn i organisasjonen og tar posisjonene som «tilhører menn», kan det fort bli pekt på andre årsaker enn kompetanse for dette. Ikke at det nødvendigvis stemmer, men det handler kanskje mer om menns egen usikkerhet – og det oppstår en ubevisst motstand for å bevare et maskulint verdigrunnlag (Steder, 2013). I denne

sammenheng har kvotering blitt anbefalt anvendt som et verktøy for å sikre at også kvinner får de samme mulighetene som menn. I stortingsmelding 36 (2006 – 2007) legger Regjeringen eksplisitt kvotering til grunn for å øke kvinneandelen, og det står skrevet at det er ønskelig å bruke kvotering mer aktivt som et middel til dette formål (Forsvarsdepartement, 2007, s. 6).

## 7.2 Kvoterings-spøkelset

Kjønnskvoltering blir anvendt som virkemiddel for å fremme likestilling ved at det gir fordeler til ett kjønn, ved eksempelvis ansettelse eller i forbindelse med inntak til utdanningsinstitusjoner, for å jevne ut en eventuell kjønnsbalanse (Ik Dahl, 2018).

En forskningsrapport Østlandsforskning publiserte i 2014 viser at ansatte i Forsvaret har en formening og opplevelse at det foregår en viss grad av «skjult kjønnskvoltering» innad i organisasjonen (Olsvik, 2014). Kvotering vil si å ansette personell i enkelte stillinger basert på besluttede egenskaper og forhold, i motsetning til å ansette de kun basert på en vurdering av kompetanse eller kvalifikasjoner (Løkke, 2018). Det finnes to ulike typer kvotering – moderat og radikal. Radikal kvotering er imidlertid forbudt ved lov i Norge, etter EFTA-dom i 2003 (Lovdata, 2013). Moderat kvotering er imidlertid lov, og i denne sammenheng blir de medfødte egenskapene avgjørende dersom kandidater har like kvalifikasjoner og kompetanse.

Forskning viser at det er usikkerhet blant både kvinner og menn i Forsvaret om i hvor stor grad kvotering blir anvendt som virkemiddel for å øke kvinneandelen. På grunn av dette kan imidlertid kvinner bli utsatt for både slengbemerkinger og rykter om at de har blitt tatt inn på enklere premisser enn menn (Olsvik, 2014). Dette kan igjen føre til stigmatisering og mistenkeliggjøring av både enkeltpersoner og kvinner som gruppe, og kan føre til at kvinner føler seg mindre verdig en karriere i grønn uniform. Det kan hevdes at til tross for at kvotering kan synes som en god løsning for å øke kvinneandelen, er konsekvensene av dette at kvinner ikke ønsker å være i en organisasjon hvor de til enhver tid må bevise eller rettferdiggjøre at de fortjener å være der på bakgrunn av sin kompetanse, ikke på bakgrunn av kjønn.

## 7.3 Bruk av humor for å tilegne seg makt

Humor har i flere tidligere studier blitt identifisert som en særdeles viktig faktor ved militært arbeid, og er også sagt å være avgjørende for sosialisering innenfor militære normer (Ben-Ari & Sion, 2005; Lilleaas, Ellingsen & Sløk-Andersen, 2020; Sløk-Andersen, 2018). Humor, gjennom sine positive effekter er med på å knytte sammen grupper, skape fellesskap og

identitet. Engman (2014) hevder at når det kreves mye disiplin og alvor, slik som i militære styrker, er humor en motvekt til dette. Altså, en måte å utfordre den autoritære orden. I tillegg kan det hevdes at humor blir anvendt for motvirke stress eller spenning (Bjerke & Rones, 2017; Engman, 2014). Utfordringen med humor i en organisasjon med skjev kjønnsfordeling er at homososialitet, som nevnt ovenfor, blir fremtredende. Et annet begrep som også kan brukes for homososialitet kan hevdes å være «Guttastemning». Guttastemning kan være med på å øke forekomsten av grovt språk og seksualiserte vitser, og ofte vil grovheten bare øke fordi det kan synes å bli en intern konkurranse om hvem som kan «heve stemningen» mest. Dette blir ofte ansett som positivt for menn, men kan på den andre siden oppleves som ekskluderende for kvinner. Grenser blir testet, og dersom noen sier ifra om det går for langt blir man oppfattet som hårsåre eller krenket. Et funn i en FFI-rapport fra 2017 viser til denne humoren som preget av seksuelle tilsnitt som ofte omhandlet kvinner eller det kvinnelige kjønn. Denne type humor var heller ikke kun forbeholdt de vernepliktige, men også befal var deltakende i dette (Bjerke & Rones, 2017). Det å dra en spøk som går på bekostning av andre, eller som blir brukt for å undertrykke andre er en relativt enkelt måte å få andre til å føle seg mindre verd. På den andre siden, dersom man får reaksjoner, kan det bare bli avfeid med at det bare var en spøk. På denne måten så kan det hevdes at man oppnår det man vil uansett.

Den til dels mørke og/eller trakasserende humoren kan være resultatet av et ønske om makt og kontroll (Plester, 2013). Dersom en overordnet sender en spøk som kan oppfattes å være litt på kanten, kan dette skape engasjement og en følelse av samhold. I en mannsdominert organisasjon kan det hevdes å være lett å bruke kvinner som kilde til vitser og spøker. Dette vil knytte menn sammen, men på den andre siden vil det oppstå enda mer polarisering mellom kjønnene. Kvinner vil i denne sammenheng bli kategorisert som noe svakt, og dette kan føre til at kvinner i større grad enn menn må bevise sine styrker og sin kompetanse. Dette kan hevdes vil være slitsomt over et livslangt karriereløp, og kan bidra til at kvinner finner jobber hvor de opplever å bli mer respektert ut ifra personlige egenskaper. En organisasjon som består av nærmere 90% menn, har en maktposisjon og en ytringsform som vil appellere til likesinnede. Samtidig vil en slik organisasjon også være tett forbundet med en konkurransementalitet, og hvor medlemmene innenfor organisasjonen vil benytte såkalt «jocular abuse» (Hay, 1994). På norsk oversetter vi dette til latterliggjøring. Altså, at man latterliggjør andre for å heve seg selv, og dermed utkonkurrere de andre (Lilleaas et al., 2020). For menn vil humor på en slik konkurransearena være en måte å uttrykke og bekrefte sider ved heteroseksuell maskulinitet. Utfordringen med dette er at de som ikke henger med, ikke

ønsker å konkurrere eller ikke er en del av den maskuline flokken, ofte vil stå i fare for å bli ekskludert (Sløk-Andersen, 2018). På den andre siden er det jo nettopp den heteroseksuelle maskuliniteten som kvinners inntog i Forsvaret skal gjøre noe med. FN-resolusjon 1325 understreker viktigheten av å ha flere kvinner fordi dagens og fremtidens konflikter også trenger personell med egenskaper som menn ikke nødvendigvis har (UNSC, 2000). Samtidig kan det hevdes at det vil være vanskelig for de som står utenfor å gjøre noe med dette, uansett om dette er menn eller kvinner. For det første vil de kanskje være i stort mindretall, og det kan kanskje hevdes at deres mening ikke vil ha noe å si uansett. Rapportering eller varsling kan også oppleves som å være vanskelig. Mennesker er sosiale vesener, og ingen vil være ansvarlig for å ødelegge det som synes som god stemning. Dette kan føre til utestengelse av fellesskapet. På grunn av dette vil det kanskje hevdes at det vil være enklere å le når andre ler, selv om mange kanskje ikke vil synes det er særlig morsomt (Lilleaas et al., 2020). Men, det kan hevdes at å være i en organisasjon hvor man ofte må gå på akkord med egne verdier ikke vil være levelig over lengre tid. I så måte kan det hevdes at dette bidrar til at Forsvaret ikke evner å beholde kvinner over lengre tid.

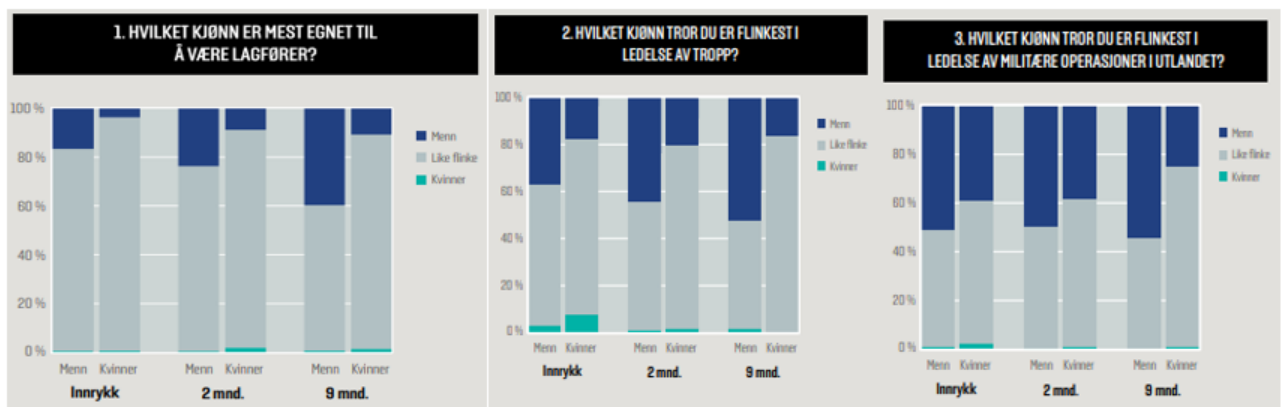
#### 7.4 Holdninger kvinner møter i Forsvaret

Den tyske filosofen Friedrich Nietzsche skrev allerede i 1885 «*Man should be trained for war and women for the recreation of the warrior*» (Orsten, 1999, s. 4). Schein (1974, 1990), sitert i Bolman og Deal (2014), hevder at begge kjønn vurderer menn til å ha bedre lederegenskaper enn kvinner. Videre hevdes det at kvinner møter diskriminering i form av sitt kjønn, basert på tradisjonelle overbevisninger og forestillinger som knytter kompetanse til maskulinitet (Bolman & Deal, 2014, s. 393). Dette kan hevdes å være spesielt relevant i Forsvaret hvor historie og tradisjoner tilsier at det er menn som kriger. Dette understøttes av Eagly og Carlis artikkel i *Leadership Quarterly* fra 2003, som skriver at kvinner møter diskriminerende barrierer i mannsdominerte og maskuline miljøer særlig når de skal vurderes av menn. Høye autoritetsnivåer og lederposisjoner er primært kontrollert av menn, og eventuelle fordommer kan ha store konsekvenser for karrieremulighetene til kvinnene som ønsker avansement innenfor virksomheten (Eagly og Carli, 2003). Fordommer mot kvinner enten i lys av tradisjonelle kjønnsroller eller i forbindelse med kvotering kan på denne måten påvirke kvinneandelen i Forsvaret.

Negative holdninger eller fordommer mot kvinners kompetanse kan også overføres til nye tilsatte. Dette kan eksemplifiseres ved FFIs undersøkelse som ble publisert i 2017 gjennom

rapporten *Forskning på årskull*, hvor soldater inne til førstegangstjenesten svarte på spørsmålet om hvilket kjønn de anså å være de beste lederne. Dette spørsmålet ble gjentatt 3 ganger til de samme personene; ved innrykk, etter 2 måneder med rekruttskole og så igjen etter 9 måneder ved slutten av førstegangstjenesten. (Hanson et al., 2017). Spørsmålene som ble stilt var følgende:

1. Hvilket kjønn er mest egnet til å være lagfører?
2. Hvilket kjønn tror du er flinkest i ledelse av tropp?
3. Hvilket kjønn tror du er flinkest i ledelse av militære operasjoner i utlandet?



Figur 7 - Resultater fra undersøkelse gjennomført av FFI i forbindelse med forskningsprosjektet "Forskning på årskull" 2017  
Kilde: FFI

Figuren viser hvilket kjønn menn og kvinner inne til førstegangstjenesten mener er de beste innenfor militær ledelse. Det blå feltet øverst i søylene representerer svaralternativ menn. Det grå feltet midt i søylene representerer at begge kjønn er like flinke, og det grønne feltet nederst i søylene viser prosentandelen på de som har svart at kvinner er flinkest i militær ledelse.

Svarene, illustrert i figuren viser at både kvinner og menn endrer svarene sine i løpet av året. På det første spørsmålet svarer over 80% av både menn og kvinner at begge kjønn er likt egnet for å være lagfører. Dette endrer seg til fordel for menn ut over året, og da spesielt fra menn så dobles antall som svarer at menn er bedre egnet enn kvinner til å være lagfører. Kvinner endrer også sine svar til fordel for menn, men ikke i like stor grad.

På spørsmål nummer 2, som omhandler hvilket kjønn som er best egnet til ledelse av tropp er det også en markant dreining i svarene fra likeverdig til menn utover året. Det som for øvrig er interessant er at kvinner i større grad enn menn tror at kvinner er best egnet ved innrykk, men etter 9 måneder er svarene kun fordelt på menn og likeverdig egnet. På spørsmål nummer

3 er det liten endring utover året, men kvinners oppfatning går i fordel for like forutsetninger for menn og kvinner.

Det mest oppsiktsvekkende i denne undersøkelsen er at svarene synes å gå i «feil» retning. Altså, at man skulle tro at svarene endret seg fra fordel menn til i større grad at begge kjønn er like egnet eller flinke. Utgangspunktet synes å være at det er faktisk den oppfatningen intervjuobjektene gikk inn i førstegangstjenesten med, men at opplevelsen endres av erfaring. Da denne rapporten ble lagt frem var det 12% kvinnelige ansatte i Forsvaret, og 23% av soldater inne til førstegangstjeneste var kvinner. På dette tidspunktet hadde andelen kvinner hatt en liten, men jevn økning over tid. Dette tilsier at forestillingene om kvinners rolle i Forsvaret ikke har endret seg noe særlig til tross for at det faktisk er flere kvinner på alle nivå innad i organisasjonen. Dette kan kanskje hevdes å være på grunn av tradisjonell kjønnsrolle-tenkning, men på den andre siden kan det også være på bakgrunn av at kvinnelige ledere er for få i antall til å faktisk gjøre et godt inntrykk som leder ovenfor soldatene. I alle fall sammenlignet med menn. Eller så kan det være at «måten man gjør ting på» i Forsvaret gjør at kvinner blir sett på som mindre og mindre egnet til å gjøre jobben, fordi kvinners roller blir sett på som mindreverdige i et homososialt perspektiv. Uansett så kan det synes merkelig at de kvinnene som er i organisasjonen hverken klarer å endre menn eller kvinners oppfatning i løpet av et år. Det virker som om at fordommene faktisk blir større etter egne opplevelser. Dermed kan det hevdes at kvinner faktisk *er* dårligere militære ledere enn menn, eller at Forsvaret rekrutterer «feil» type kvinner til det arbeidet som skal gjøres. På den andre siden kan dette hevdes å være organisasjonens *doxa*, altså en ta for gitt holdning som sitter dypt i kulturen. Kvinner passer ikke inn i krig, og det er en aktivitet som skal være forbeholdt menn. Denne holdningen kan også være så godt forankret i veggene, slik at objektive holdninger blir mer eller mindre ubevisst dyttet i en eller annen retning dersom man i utgangspunktet er nøytral.

### 7.5 Oppsummering og delkonklusjon

Forsvaret er en av Norges siste mannsbastioner, og kan hevdes å være et sted der makt, myndighet og maskulinitet står sterkt. På grunn av at 87% av alle tilsatte i organisasjonen er menn, vil menn besitte de fleste av lederposisjonene på alle nivå, riktignok med enkelte unntak. Dette kan i lys av tidligere forskning bidra til diskriminerende barrierer for kvinner. Den homososiale atferden som oppstår når kjønnsfordelingen er så skjev i fordel menn, kan av kvinnelige ansatte oppleves som respektløs og ekskluderende. Bruken av kvotering har, av



politisk nivå, blitt ansett som et virkemiddel for å øke kvinneandelen i Forsvaret. Men, det kan hevdes at prisen kvinnene i organisasjonen må betale i form av mistenkeliggjøring om bakgrunnen for at de er der de er, er større enn den faktiske gevinsten. Man kan i denne sammenheng hevde at det ikke er rom for sterke, autoritære og myndige kvinner i en organisasjon hvor disse egenskapene tradisjonelt sett er forbeholdt menn. I lys av drøftingen i dette kapitlet kan det dermed være grunn til å hevde at Forsvarets patriarkalske organisasjon frykter endring som kan utfordre den gjeldende maktbalansen.

## 8 Tradisjoner og symbolikk

Innenfor Bolman og Deals symbolske ramme handler det om hvordan mennesker skaper mening i det de gjør gjennom tradisjoner, symboler, ritualer og historier (Bolman & Deal, 2014, s. 279). Nasjonalflagg eller nasjonalsang samler stater under ett, og ulike bedrifter og organisasjoner har sine logoeer og motto som samler individer i en gruppe. Symboler virker integrerende eller avvisende i form av «oss og dem», og for sportsinteresserte så kan de vel fleste kjenne igjen fotball-emblem eller supporter sanger som eksempler innenfor dette. Symboler har ingen funksjon ut over å gi mening, og kan også inkludere myter og historier som gir tilhørighet og en følelse av fellesskap. Symboler spiller ofte på følelsesregisteret, og kan ha betydning som andre ikke nødvendigvis vil forstå.

Som nevnt tidligere handler debatten om økt kvinneandel i Forsvaret om flere ting, men dersom vi ser på argumentet om at organisasjonen skal gjenspeile det norske samfunnet, kan det hevdes at bakgrunnen for dette er symbolsk. Med en jevnere kjønnsbalanse vil dette symbolisere et likestilt samfunn på alle områder, til og med i den virksomheten som kan hevdes å være mest mannsdominert også internasjonalt. Men, det kan være grunn til å hevde at organisasjonskulturen ikke er tilpasset dagens feminine verdier og holdninger.

### 8.1 Den norske forsvarstradisjonen

For å svare på problemstillingen om Forsvaret har hatt en helhetlig tilnærming til den politiske målsetningen om å øke kvinneandelen i organisasjonen, kan det være relevant å belyse hvilke oppfatninger som ligger bak Norges militære styrker og dets bemanning. Ulriksen (2002) beskriver den norske forsvarstradisjonen som et konstruert fenomen skapt av ulike formål. Han skriver at Forsvaret ikke utelukkende ble opprettet for militær effektivitet, men også med tanke på oppbygging av en felles nasjonal identitet og nasjonsbygging i tiden

etter unionsoppløsningen mellom Norge og Sverige i 1905 (Ulriksen, 2002). Ulriksen skriver videre:

Den norske forsvarstradisjonen er ikke summen av de erfaringer Forsvaret har gjort i krig eller strid. Den er et resultat av mer eller mindre beviste valg og en gradvis institusjonalisering av disse valgene. Forsvarstradisjonen er delvis et resultat av hvilke historiske erfaringer man har vært opptatt av, eller valgt å fremheve. (...) Den er skapt for et formål. Ikke nødvendigvis av en person, eller en gruppe personer, men gjennom en nasjonal debatt eller diskurs. Den er slipt og tilpasset de nasjonale strømninger i tider da viktige politiske valg ble tatt og da sentrale politiske ideer om hva «Norge» skulle være ble utformet (Ulriksen, 2002, s. 25 - 26).

Med bakgrunn i dette, finner Ulriksen (2002) forklaring på den nasjonale forsvarstradisjonen i nasjonalromantikken. Forsvaret var en institusjon som skulle samle nasjonen, og sikre at Norge i fremtiden forble selvstendig. Forsvaret skapte en trygghet, et fellesskap og et vern mot «fienden». Den norske friluftsmannen, bonden og fjellheimen representerte Norge, og personer som Amundsen og Nansen ble helter som symboliserte de robuste «vikingene» som nordmennene identifiserte seg med (Steder, 2013, s. 60 - 61). Overlevelse i vinterfjellene og skiløping var en sentral del av soldatenes utdanning, og den norske bondens unike evne til å beherske alle forhold ble etter hvert et symbol på forsvarstradisjonen (Christensen, 1993). Ulriksen underbygger dette og skriver «Til denne dag er det nettopp denne soldaten, den lette infanteristen på ski, som er selve bildet på forsvaret i Norge» (Ulriksen, 2002, s. 72).

Denne arketypen gjenspeiler nasjonalismen, og vil gi et bilde på hva og hvordan den perfekte soldat skal være. Eksempler på slike arketyper som vi kjenner fra historien er typer som Amundsen, Nansen og «gutta på skauen». Selv om både unge jenter og husmødre gjorde en formidabel innsats mot okkupantene under den andre verdenskrig, er krigshistoriene stort sett preget av mennenes innsats. Dette ser vi tydelig på minnesmerkene rundt omkring i landet. (Rones, 2013, s. 66). Kan man således si at kvinners innsats har blitt både undervurdert og avfeid? Eller har det rett og slett ikke vært forenelig med arketyperne og fremheve kvinner som helter i krig? Kanskje kan dette ses i lys av Yoders teori, om at dersom kvinner blir ansett som like gode soldater som menn vil dette ødelegge for den tradisjonelle måten vi ser krigere på, og derfor er det mennene som blir fremhevet. På den andre siden kan dette også ha bakgrunn i formeningen om at krig er noe menn skal gjøre, og i rammen av tradisjonelle kjønnsrollemønstre og verdier er kvinner i kamp noe som vi ønsker å hverken se eller høre noe om.

Denne måten å kategorisere kvinner i utkanten av krig og militære aktiviteter som sitter i «veggene» på den norske folkesjela kan bidra til at kvinner ikke føler det helt naturlig å velge en forsvarskarriere (Lilleaas & Ellingsen, 2014, s. 89). Dette vil skape en viss forventning eller forestilling om hvordan krigshelten eller ideal-soldaten skal være. Forventningene til hva og hvordan ideal-soldaten skal være kan bidra til selvselektering. De som føler at de ikke vil passe inn i organisasjonen vil velge andre karriereveier. Dette vil være gyldig hos begge kjønn, og også menn som ikke føler de passer inn i stereotypien vil sannsynligvis heller ikke anse Forsvaret som en mulig karrierevei (Steder, 2013, s. 162).

Krigger har imidlertid utviklet seg betraktelig siden slagmarker og skyttergraver, i takt med teknologisk utvikling. Argumentene om at krigens krav ikke skiller på kjønn blir fort litt utdatert, og dagens kriger finnes nesten innenfor alle områder og i flere domener. Det vil være stor forskjell på tjeneste for soldater i spesialavdelinger, og soldater innenfor personell-tjeneste. Det er kanskje ikke særlig realistisk å forvente at alle skal gå over vidda med tung sekk i dagevis. Men, fysisk kapasitet er en valuta for personell i Forsvaret. Det er en måte å vise seg verdig på. Kompetanse og fysisk kapasitet er dog ikke nødvendigvis det samme i dag som det var for 50 år siden (Lilleaas & Ellingsen, 2014, s. 95). Men, det kan hevdes at kvinner med svakere fysikk truer profesjonsidentiteten. Og i lys av Yoders teori kan inntoget av flere kvinner ødelegge det nasjonalromantiske synet befolkningen har på Forsvaret.

Den nasjonalromantiske vinklingen blir også tydelig når man analyserer Forsvarets omdømmekampanje som ble iverksatt for noen år siden. Dersom vi ser på de reklamefilmene Forsvaret har hatt rullende over tv-skjermene de siste 8-10 årene, er det vel ingen tvil om at hensikten er å trigge noen nasjonalromantiske følelser. Bakgrunnen ved omdømmekampanjen var å forankre Forsvaret som en viktig brikke i det norske samfunnet i en tid hvor mange ikke ser hensikten med å ha militære styrker. Uten en synlig krig kan Forsvaret, for mange, synes som et unødvendig pengesluk. Kampanjen skulle derfor vise sivilsamfunnet hvilke roller Forsvaret som organisasjon har. Ikke bare i krig og ekstreme situasjoner, men også i fredstid som en viktig støttespiller til staten for øvrig (Eldal, 2013). Kampanjene tok i stor grad utgangspunkt i nasjonalromantikken og viste Norges vakre natur, fjell, daler og sjø. Slagordet «For alt vi har – og alt vi er» treffer både følelsesregisteret og nasjonalistene i befolkningen. En annen reklame med slagordet «fantastiske ingenting», var svaret på hvorfor vi har et Forsvar – hva er det vi håper skal skje? Her var det også de samme videoklippene av det fineste Norge har å by på. Disse reklamene skal minne det norske samfunnet på at vi har mye

å ta vare på, at friheten ikke kommer gratis, og henvender seg i like stor grad til opinionen, som til unge menn og kvinner som skal rekrutteres.

Samtidig som reklamene for Forsvaret ruller over skjermene, og viser Norges natur og norsk ungdom i en nasjonalromantisk ramme, hvor det appelleres til mot og ansvar er det noe helt



Figur 8 - Diverse bilder fra artikler utklippet fra nettleser. Kilder: vg.no, aftenposten.no, nettavisen.no, nrk.no

annet som har fått spalteplass i media de siste årene. Utallige artikler portretterer Forsvaret som en organisasjon preget av trakassering og viser til en ukultur som er langt fra det som organisasjonens verdigrunnlag legger opp til. Dette fikk særskilt

mye oppmerksomhet i kjølvannet av #metoo, og MOST-undersøkelsen (Forsvaret, 2019b). Hvilken symbolsk effekt vil dette ha på unge kvinner som vurderer å gå inn i Forsvaret? Sannsynligvis kan dette bidra til at færre kvinner aktivt søker seg inn til organisasjonen. Man skulle også tro at slike saker bidrar til at Forsvarets omdømme blir dårligere blant opinionen, men faktisk kan det synes som om at omdømmet, til tross for at slike alvorlige saker til stadighet er omtalt i media, er bedre enn noen gang. Innbyggerundersøkelsen 2020 viser at nesten 7 av 10 nordmenn har et ganske – til meget godt inntrykk av Forsvaret (Kantar, 2020). Det kan være vanskelig å konkludere med hva årsaken er til dette. Kanskje svarer representantene fra Forsvaret godt for seg når slike saker blir belyst, og at sivilsamfunnet opplever at organisasjonen håndterer saker på en god måte. Eller, kanskje det rett og slett gjenspeiler en kultur som samfunnet forventer, og som dermed ikke vil gi de store reaksjonene ut over en nyhetsartikkel i ny og ne.

## 8.2 Respekt – Ansvar - Mot

Forsvarets kjerneverdier er *Respekt, Ansvar, Mot (RAM)*. Disse kjerneverdiene skal være gyldig i fredstid så vel som i konflikt, krise- og krigssituasjoner, og skape en profesjonskultur og en identitet som organisasjonen kan være stolt av. Respekt, både selvrespekt og respekt for andre, skal komme til syne gjennom holdninger og handlinger hver eneste dag. Ansvar innebærer å ta ansvar både for seg selv, for andre og for oppdrag som blir gitt. Ansatte skal

også ha mot til å handle riktig uansett hvilken situasjon man befinner seg i (Bruun-Hansen, 2020). Verdigrunnlaget er tuftet på dyder som er viktige for alle mennesker i samfunnet, men det kan hevdes at Forsvaret i form av å være en maktinstitusjon bør gå foran som gode representanter for å ivareta legitimiteten til organisasjonen. I motsetning til arbeidstakere i andre virksomheter er det lett å se hvem som er ansatt i Forsvaret eller ikke, og det kan kanskje hevdes at uniformen bærer med seg et visst ansvar for hvordan man opptrer i det offentlige rom.

Forsvarets ansatte går i uniform hver eneste dag på jobb. Uniformen samler personellet og er kanskje det største militære symbolet, som representerer noe større, noe mektig og at man er integrert i en gruppe mennesker som er villige til å ofre litt mer enn andre for nasjonen. Uniformen fjerner ulikheter i bakgrunn, sosial status og skaper en opplevelse av likhet og brorskap. De ulike forsvarsgrenene, avdelingene og bransjene vil kanskje ha ulike merker, farger og hodeplagg som skiller innad i systemet, men uniformen er uansett lik. Denne uniformen vil gi Forsvaret synlighet også utenfor leiren, og kan hevdes å øke legitimiteten til samfunnet kun ved tilstedeværelse. Disse uniformene har tradisjonelt vært tilpasset mannskroppen, men i løpet av de siste 15 årene har det også blitt designet uniformer som er mer tilpasset kvinnekroppen. Dette gjelder også annet utstyr, som eksempelvis ryggsekker som kan justeres og tilpasses. Men, ifølge tidligere forskning har informanter oppgitt at utvalget som finnes av disse uniformene på de ulike leirene er for lite til at alle som har behov får utdelt (Lilleaas & Ellingsen, 2014, s. 95). Dermed går mange kvinner rundt i uniformer som rett og slett ikke passer. Dette kan hevdes vil føre til en opplevelse av at man ikke er ønsket, eller ikke passer inn i organisasjonen. Dette kan føre til at færre kvinner velger å fortsette i et lengre karriereløp.

### 8.3 Samfunnets persepsjon av Forsvaret

Det kan hevdes at både jenter og gutter har noen forventninger i bagasjen når de møter opp utenfor en militær leir eller base for første gang. Dette kan være forventninger om hva de skal igjennom under førstegangstjenesten, om vasking av rom eller harde øvelser. Historier om og fra militæret blir fortalt av far eller bestefar om hvor tøft det var «før i tiden», med lange vinterøvelser og helvetesuker som vil kunne hevdes å gi ungdommen noen forventninger som treffer innenfor hele følelsesregisteret. Enkelte ting ser de på med glede, andre ting er kanskje mer en kilde til usikkerhet og nervøsitet. Mye av dette er en forventning til at gamle tradisjoner holdes ved like i flere generasjoner, og kanskje dette faktisk stemmer.

Verneplikt og gjennomføring av førstegangstjenesten har ved flere anledninger blitt omtalt som et overgangsritual for gutter (Skjelsbæk & Tryggestad, 2011). Det er her «gutter blir til menn», og året man tilbringer i de militære rekker blir ofte ansett som en viktig felles livserfaring blant i alle fall den mannlige populasjonen. Martin Van Creveld (2010) påstår i sin bok, *The Culture of War* (2010), at den militære mannliggjøringen guttene skal gjennom, starter med å «fjerne» eventuelle kvinnelige kvaliteter. Dette gjennom å bruke seksuell terminologi som verktøy og således sette standarden for hva som er akseptable egenskaper – altså de maskuline, og dermed undergrave feminine egenskaper. Gutter skal være sterke, tøffe og tåle harde påkjenninger for å bli mann, og således må det svake og feminine i hver enkel gutt dø (Van Creveld, 2010).

På den andre siden så viser en doktorgradsavhandling fra 2015 at personellet i Forsvaret utøver en atferd som ofte er knyttet til femininitet, slik som orden, lydighet og underkastelse (Rones, 2015). Det kan dermed være grunn til å anta at den forestillingen sivile har om hva Forsvaret er, og hva som foregår innenfor leirgjerdene, ikke stemmer helt med den faktiske virkeligheten. Det kan synes som om at denne kampen mellom maskulinitet og femininitet er en del av hvorfor Forsvaret ikke evner å øke kvinneandelen, og det som kreves i dagens samfunn står i opposisjon med det tradisjonelle bildet av hva en soldat er. I denne sammenheng kan det således synes som om at Forsvaret ikke evner å kommunisere dagens moderne organisasjon til sivilbefolkningen, og denne tradisjonelle og til dels gammeldagse holdningen kan bidra til at kvinner ikke ser seg selv som egnet til å bli en del av organisasjonen.

#### 8.4 Erfaringsoverføring

Forsvarets kultur er skapt gjennom en lang historie og tradisjoner, og «måten vi gjør ting på her hos oss» blir arvet fra de eldre og til de yngre. Unge rekrutter og befalsskoleelever lærer tidlig om gradssystemet, og det er grundig opplæring i hvordan man skal respektere høyere befal og offiserer, blant annet ved hvordan man hilser, hvordan man presenterer seg, eller *melder* seg til overordnede, og opptreden. På denne måten kan det hevdes at organisasjonen tar fra de yngre og nyankomne muligheten til å påvirke eller endre organisasjonen med de verdiene og holdningene som de har med seg fra dagens oppvekst. Respekten man blir pålagt å vise hierarkiet kan bidra til at nye ideer, tanker og forslag blir gjennomgått selvsensur. Et annet eksempel på erfaringsoverføring som tidlig kommer til syne i enhver leir er måten Forsvarsansatte snakker på. Det finnes en rekke ord og uttrykk som ikke nødvendigvis vil gi mening hos utenforstående, eller i det sivile samfunnet for øvrig. Dette språket er særegent for

måten ansatte i Forsvaret kommuniserer på. Dette språket vil nok ha sine ulikheter etter hvilken forsvarsgren eller avdeling man er i, men vil være gjenkjennbart for flesteparten innenfor organisasjonen. Et slikt særegent organisasjonsspråk er noe som binder kulturen sammen, skaper samhold og kan tolkes som et tegn på medlemskap og inkludering (Bolman & Deal, 2014, s. 313). Dette språket blir introdusert til alle som kommer innenfor et leirgjerde tidlig. Uansett om det er i forbindelse med avtjening av førstegangstjeneste eller i en av Forsvarets utdanningsinstitusjoner. Det er mange ulike rim og regler som skal bidra til at personellet husker enkelte prosedyrer. Tre eksempler på dette språket er tre huskereglene som er en del av rekruttutdanningen: «*Inn i trusa, opp i musa*», «*De franske truser har hull nesten helt underst*» og «*Berit puler alle hun kjenner*» (Kramviken, 2019). Dette er huskereglene som har blitt brukt i en årrekke, og representerer henholdsvis kartkoordinater, innhold i en stridsmelding og våpenregler (Kramviken, 2019).

Dette er igjen bare «måten vi gjør ting på her hos oss», og siden dette er noe som er forankret i organisasjonen som måten vi lærer på, kan det være fort gjort å bli oppfattet som hårsåre eller prippen dersom noen reagerer på dette. Samtidig, når man ser på resultatene fra vernepliktsundersøkelsene, medarbeiderundersøkelsene og MOST-undersøkelsen er det jo tydelig at det er mange som reagerer på det som jeg i denne oppgaven velger å kalle hverdagstrakassering. Kvinner vil i mange tilfeller heller le med, og la ting passere, enn å sette seg selv i en posisjon hvor hun kan bli oppfattet som en som ikke tåler kulturen. Det kan også hevdes at det vil være store mørketall i disse undersøkelsene, da mange velger å ikke svare – eller svarer det de tror er «riktig». Bakgrunnen for dette kan være at tålekulturen er så utbredt at det kan være fort gjort å tenke at problemet ligger hos en selv personlig, siden det tilsynelatende ikke er noe problem for alle andre. Denne tålekulturen kan bidra til at dørstokken inn til nærmeste leder for å rapportere om uønsket atferd er særdeles høy. Mennesker er flokkdyr, og å bli stående utenfor er verre enn å la enkelte ting passere og på den måten bli stemplet som annerledes enn resten av gruppen (Lilleaas & Ellingsen, 2014, s. 98).

Forsvaret har som prinsipp at alt skal håndteres «i linja» på lavest mulig nivå. Dette vil si at man går til sin overordnede for å melde fra om forhold, også er det overordnedes ansvar å finne en løsning, eller eventuelt ta det videre i hierarkiet til neste nivå (Lilleaas & Ellingsen, 2014). Utfordringen kan være at nærmeste overordnede mangler kompetanse, erfaring eller modenhet til å håndtere slike saker. På lavt nivå vil ofte overordnede være en sersjant på nesten samme alder som sine undergitte, og vil kanskje ikke ha noen forutsetninger for å håndtere dette. Det kan jo også tenkes at nærmeste foresatte ikke opplever noe bedre enn de

andre, og i verste fall kan nærmeste foresatte faktisk være kilden til problemet. Da kan det hevdes at det vil være særdeles vanskelig å melde ifra om uønskede hendelser eller atferd.

I slike tilfeller har Forsvaret sin egen varslingskanal som kan anvendes dersom det oppleves for vanskelig å ta det i linja. Varsling vil si å melde ifra dersom kritikkverdige forhold eksisterer på arbeidsplassen, og kan omfatte et bredt spekter av mulig saker som er i strid med lover, prosedyrer og regler. Dette inkluderer også forhold som kan oppfattes som uforsvarlige eller etisk uakseptable, og har hjemmel i arbeidsmiljøloven (Arbeidstilsynet, 2020). Varsling skal være anonymt for å sikre at arbeidstaker ikke blir påført sanksjoner, straff eller lignende, og anonymiseringen skal også bidra til at terskelen for å varsle om kritikkverdige forhold blir lavere. Det vil ikke dermed si at varsling er enkelt. Tvert imot kan det hevdes denne terskelen kan være høyere fordi det er varsleren som må vurdere alvorlighetsgraden av det som skal rapporteres. Det kan hevdes at tålekulturen i Forsvaret er med på å dysse ned en rekke forhold som ville blitt rapportert om tidligere, og flere kan oppleve at de havner i en «catch-22»-situasjon. Dersom uønsket atferd blir rapportert blir de oppfattet som hårsåre, og dersom de velger å ignorere det, blir det ikke noe bedre (Lilleaas & Ellingsen, 2014, s. 98).

### 8.5 Oppsummering og delkonklusjon

Det kan hevdes at idealsoldaten fortsatt er den norske friluftsmannen, som liker å være ute, gå på ski og dra på toppturer. Dette er unge menn (og kvinner) som liker å ta i et tak, vil utfordre seg selv og ikke finner på for mye tull. Men, dagens gjennomsnitts ungdom – rett fra videregående skole er kanskje ikke laget helt i samme form som de arketyperne som Rones (2013) beskriver. Tidene har forandret seg. Dagens ungdom har kunnskap og kompetanse innenfor områder som var langt utenfor fantasiens rekkevidde for 50 år siden, og som nevnt tidligere så har også krigskunsten endret seg i takt med den teknologiske utviklingen. Dermed kan det være grunn til å hevde at forestillingen om ideal-soldaten som henger igjen både internt i organisasjonen og i samfunnet ellers, ikke nødvendigvis er det som Forsvaret trenger i dag. Men, å fortsatt anse friluftsmennene, polfarerne og bøndene som idealet kan føre til at organisasjonen ikke klarer å rekruttere det mangfoldet av personell som behovet hevdes å være. På den andre siden kan det synes som om at denne forestillingen ligger i den norske folkesjela, og således har blitt arvet fra tidligere generasjoner.

Tradisjoner synes å stå sterkt innad i Forsvaret, og unge jenter og gutter blir raskt introdusert for organisasjonens særegenheter eksemplifisert i dette kapitlet med språket. Problemet, som



synliggjort både i MOST-undersøkelsen (Forsvaret, 2019b) og vernepliktsundersøkelsen (Forsvaret, 2017) er at flere anser dette språket som støtende. Det kan også være vanskelig å si ifra om slike forhold, fordi en kan risikere å bli stemplet som prippen eller at man ikke passer inn. Tradisjoner, ritualer og symboler skaper mening, og dersom man ikke finner den meningen kan enkelte selektere seg selv ut av organisasjonen – til tross for at det kan hevdes at det er akkurat disse menneskene som Forsvaret trenger. Respekt – Ansvar – Mot er fine ord som kan gi organisasjonen et godt verdigrunnlag, men spørsmålet er om de faktisk blir fulgt av personellet som skal leve etter dem. På bakgrunn av drøftingen i dette kapitlet kan det være grunn til å hevde at hypotesen om at organisasjonskulturen ikke er tilpasset feminine verdier og holdninger er riktig.

## 9 Avslutning og konklusjon

Denne avhandlingen har belyst hvilke utfordringer Forsvaret har med å øke kvinneandelen i organisasjonen. Målsetningen om en jevnere kjønnsbalanse har stått sterkt i flere tiår, og tematikken har dermed vært gjenstand for forskning like lenge. Til tross for utallige forskningsrapporter, undersøkelser, bøker og andre dokumenter som kan vise til konkrete tiltak for å nå målsetningen, har økningen av antall kvinner i Norges militære styrker vært marginal. Oppgaven har analysert disse tidligere funnene i lys av Bolman og Deals organisasjonsteori. Teorien sier at for å oppnå fullstendig forståelse for en organisasjon, må man ha kunnskap og evne til å se organisasjonen gjennom ulike rammer; som en jungel, som et tempel, som en fabrikk og som en familie.

Før jeg startet arbeidet med denne dokumentstudien hadde jeg 4 hypoteser om hvorfor Forsvaret tilsynelatende har utfordringer med å øke kvinneandelen. Disse hypotesene er formulert ut ifra Bolman og Deals (2014) fire rammer, og er som følger:

1. Forsvarets struktur har en rekke svakheter som bidrar til at målsetningen om økt kvinneandel ikke blir tilstrekkelig forankret i hele organisasjonen.
2. Forsvarets personalpolitikk tar ikke høyde for at kvinner i enkelte faser av livet har andre behov enn menn.
3. Forsvarets patriarkalske organisasjon frykter endring som kan utfordre den gjeldende maktbalansen.
4. Organisasjonskulturen i form av historie, ritualer og symbolikk, er ikke tilpasset feminine verdier og holdninger.

Når det gjelder den første hypotesen, så er ikke strukturen nødvendigvis for dårlig tilrettelagt for å øke kvinneandelen, men den har noen svakheter. Forsvarets struktur er hierarkisk oppbygd, med klar rolle- og myndighetsfordeling. Utfordringen med strukturen er at det er lang avstand mellom det strategiske toppunktet og ned til den operative kjernen. Samtidig så synes det som om at oppgaver som ikke nødvendigvis er direkte relatert til operative krav og oppdrag blir satt litt på sidelinjen av strukturen. Dette kan føre til at målsetningen med økt kvinneandel ikke er godt nok forankret i organisasjonen til at det blir de store endringene.

Den andre hypotesen tar utgangspunkt i at kvinner og menn er forskjellige, med ulike verdier, holdninger og behov. I henhold til de politiske føringene stadfestet i diverse dokumenter er det jo nettopp de særegne kvinnelige egenskapene som skal gjøre Forsvaret bedre. Til tross for dette kan det synes som om det karriereløpet Forsvaret legger opp til ikke tar hensyn til at mange kvinner, i perioder av livet, får barn. Dette kan ha store konsekvenser i et karriereløp for den enkelte, og kan føre til at kvinner velger andre karrierer.

Den tredje hypotesen omhandler Forsvaret som en særdeles mannsdominert og konkurransepreget organisasjon, der det er kamp om å få de «riktige» stillingene slik at man kan avansere i systemet. Menn kan oppleve kvinners inntog i organisasjonen som en trussel mot den siste mannsbastion, og dermed kan kvinner oppleve at de i større grad må rettferdiggjøre sin karriere – og at de fortjener å være der. Opplevelsen av å bli mistenkeliggjort og undervurdert som kollega og arbeidstaker kan føre til at kvinner i større grad velger andre arbeidsplasser.

Den fjerde hypotesen omhandler symbolikk, tradisjoner og historikk. Det kan synes som om at ideal-soldaten ofte blir beskrevet som en sterk og sunn friluftsmann. Denne holdningen kan riktignok tilegnes det sivile samfunn, men det skaper noen forventninger for unge jenter og gutter som vurderer en karriere i Forsvaret. Dette kan bidra til selv-selektering i en tidlig fase av arbeidslivet. I tillegg har tidligere forskning avdekket at organisasjonen er preget av et seksualisert språk som mange opplever som støtende. Utfordringen med dette er at de som opplever det som støtende i større grad vil føle at det er *de* som ikke passer inn, i stedet for å forsøke å gjøre noe med organisasjonskulturen. Dette kan også være med på å forklare hvorfor det ikke er flere kvinner som ønsker seg en karriere i Forsvaret.

Jeg har i denne avhandlingen sannsynliggjort at Forsvaret ikke har hatt en helhetlig tilnærming til den politiske målsetningen om å øke kvinneandelen i organisasjonen. Dersom Bolman og Deals teori om at man må se helheten for lykkens stemmer, er det rimelig og hevde

at Forsvaret har feilet. Over tid kan det synes som om at Forsvaret har forsøkt å gjøre enkelte tiltak innenfor enkelte rammer, men tiltakene og innsatsen synes ikke å være rettet inn mot alle domene, i alle fall ikke helhetlig. Dette kan hevdes å være årsaken til at målsetningen om økt kvinneandel ikke kan vise til noen store resultater. Men, og kanskje mer alvorlig, kan det fremstå som at Forsvaret egentlig ikke er interessert i å ta tak i problemet. Gjennom flere ti-år med forskning, og derigjennom identifisering av konkrete tiltak, kan det fortsatt synes som om at dette området hverken blir ansett som viktig, ei heller en prioritert målsetning for Forsvaret.

## 10 Litteraturliste

- Alexander, Victoria D & Thoits, Peggy A. (1985). Token achievement: An examination of proportional representation and performance outcomes. *Social Forces*, 64(2), 332-340.
- Arbeidstilsynet. (2020). Varsling Hentet 20.05.20 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/varsling/>.
- Ben-Ari, Eyal & Sion, Liora. (2005). 'Hungry, Weary and Horny': Joking and Jesting among Israel's Combat Reserves. *Israel affairs*, 11(4), 655-671.
- Bjerke, Thea & Ronnes, Nina. (2017). The fine line between funny and offensive humour in a total institution: An ethnographic study of joking relationships among army soldiers.
- Boeije, Hennie. (2009). *Analysis in qualitative research* Sage publications.
- Bolman, LG & Deal, TE. (2014). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse (5. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Bomann-Larsen, Lene. (2013). Kjønnsmangfold i Forsvaret: Mål eller middel? I *Nytt norsk tidsskrift* (bd. 30, s. 126-137). Hentet 05.08.20 fra [https://www.idunn.no/nnt/2013/02/kjoennsmangfold\\_i\\_forsvaret\\_-\\_maalellermiddel](https://www.idunn.no/nnt/2013/02/kjoennsmangfold_i_forsvaret_-_maalellermiddel).
- Bonde, Aslak (2018). Soria Moria-erklæringene. I. Hentet 19.07.20 fra [https://snl.no/Soria\\_Moria-erkl%C3%A6ringene](https://snl.no/Soria_Moria-erkl%C3%A6ringene): Store Norske Leksikon.
- Bowen, Glenn A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27.
- Bruun-Hansen, Haakon. (2020). Forsvarets Verdigrunnlag. I. Hentet 20.07.20 fra <https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/forsvarets-verdiar/forsvarets-verdigrunnlag>: Forsvaret.
- Christensen, Olav. (1993). *Skiidrett før Sondre: vinterveien til et nasjonalt selvbilde* Ad Notam Gyldendal.
- Deal, Terrence E & Kennedy, Allan A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.-Mass: Addison-Wesley*, 2, 98-103.
- Eagly, A.H. og Carli, L.L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence. *Leadership Quarterly*, 14, s. 807 - 834.
- Eldal, Lars. (2013). "For alt vi har. Og alt vi er." *Var det alt? : om bakgrunnen for Forsvaretes omdømmekampanje* Høgskolen i Oslo og Akershus, Hentet 04.08.20 fra <https://oda.hioa.no/nb/for-alt-vi-har-og-alt-vi-er-var-det-alt-om-bakgrunnen-for-forsvarets-omdommekampanje>.
- Engman, Jonas. (2014). Den skrattande löjtnanten: Parad, karneval och humor. *Skratt som fastnar*, 19.

- Erichsen, Bodil Chr. (2017). *Norske kvinners liv og kamp* Res publica.
- Fasting, Kari & Sand, Trond Sveta. (2011). Flere kvinner i Forsvaret? En analyse av studier om rekruttering av kvinner og kvinners erfaringer i og med Forsvaret. I. Hentet 20.05.20 fra [https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/99345/Flere%20kvinner%20i%20forsvaret\\_TRYKK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/99345/Flere%20kvinner%20i%20forsvaret_TRYKK.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Fauske, Maria Fleischer. (2011). "Jeg vil inn i Forsvaret-hvem er jeg?"-en kvantitativ studie. Forsvaret. (2014). *Direktiv for HR-området (UGRADERT)*. Forsvarets intranett / FOBID: Forsvaret
- Forsvaret. (2017). *Vernepliktsundersøkelsen kontigent 2017*. Hentet 10.07.20 fra <https://forsvaret.no/ForsvaretDocuments/Vernepliktsunders%C3%B8kelsen%202017.pdf>: Forsvaret.
- Forsvaret. (2019a). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret [The Norwegian Chief of Defence' leadership philosophy]. *Oslo, Norway: Norwegian Defence Command and Staff College*.
- Forsvaret. (2019b). *MOST 2019. Deskriptive resultater*. . Hentet 05.07.20 fra [https://forsvaret.no/aktuelt\\_/ForsvaretDocuments/MOST-resultater%20-%20endelige%20tall.pdf](https://forsvaret.no/aktuelt_/ForsvaretDocuments/MOST-resultater%20-%20endelige%20tall.pdf).
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets årsrapport 2019*. Hentet 02.07.20 fra <https://forsvaret.no/aarsrapport>: Forsvaret.
- Forsvarsdepartement, Det Kongelige. (1980). *innstilling om yrkesmessig likestilling mellom kvinner og menn i Forsvaret*.
- Forsvarsdepartement, Det Kongelige. (1986). *Om skredulykken i Vassdalen 5. mars 1986*. Hentet 24.07.20 fra [https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1986-87&paid=3&wid=d&psid=DIVL830&pgid=d\\_0866](https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1986-87&paid=3&wid=d&psid=DIVL830&pgid=d_0866).
- Forsvarsdepartement, Det Kongelige. (1997). *Strategisk plan for likestilling i Forsvaret* Hentet 29.06.20 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/strategisk-plan-for-likestilling-i-forsv/id87430/>.
- Forsvarsdepartement, Det Kongelige. (2007). *St. meld. nr. 36 (2006 - 2007)*. Hentet 12.05.20 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-36-2006-2007-/id475314/>.
- Forsvarsdepartement, Det Kongelige. (2012). *Prop. 73 S Et Forsvar for vår tid*. Hentet 10.06.20 fra

- <https://www.regjeringen.no/contentassets/e6b0d7ef3c26457ab6ef177cd75b5d32/no/pdfs/prp201120120073000dddpdfs.pdf>.
- Forsvarskomiteen. (2004). *Innstilling fra forsvarskomiteen om den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005 - 2008*. Hentet 05.07.20 fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2003-2004/inns-200304-234/?lvl=0#a6.8.2>: Stortinget.no.
- Forsvarskomiteen. (2007). *Innstilling fra forsvarskomiteen om økt rekruttering av kvinner til Forsvaret*. Hentet 03.07.20 fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2007-2008/inns-200708-031/?lvl=0>.
- Forum, Forsvarets. (2019). Undersøkelse avdekker grove overgrep i Forsvaret. (Issue).
- Gjeseth, Gullow (2016). *Forsvarskommisjonen av 1946 Forsvarets Høgskole*, Hentet 04.07.20 fra [https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2415529/OF\\_2\\_2016\\_netttet.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2415529/OF_2_2016_netttet.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Goodnow, Frank J. (1900). *Politics and administration: A study in government* Macmillan.
- Grønmo, Sigmund. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (bd. 1) Fagbokforlaget Bergen.
- Halstensen, Mariell. (2019). Vil ha flere kvinner - men vil Forsvaret ha flere mødre? . I *Forsvarets Forum* <https://forsvaretsforum.no/debatt/vil-ha-flere-kvinner--men-vil-forsvaret-ha-flere-modre/104585>: Forsvarets Forum.
- Halvorsen, Knut. (2003). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* Cappelen akademisk.
- Hanson, Torbjørn, Hellum, Nina, Kvalvik, Sverre, Køber, Petter Kristian, Ronnes, Nina, Steder, Frank Brundtland & Strand, Kari Røren. (2017). Slik får Forsvaret flere kvinner.
- Hay, Jennifer. (1994). Jocular abuse in mixed gender interaction. *Wellington Working Papers in Linguistics*, 6, 26-55.
- Hughes, Everett Cherrington. (1945). Dilemmas and contradictions of status. *American journal of Sociology*, 50(5), 353-359.
- Huntington, Samuel P. (1957). The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations. *Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press*, 163, 163-177.
- Høiback, Harald. (2016). *Forsvaret: et kritisk blikk fra innsiden* Cappelen Damm akademisk.

- Høiback, Harald. (2017). Oberstløytnant: – Kvinner i Forsvaret svekker Norges stridsevne. Hentet 05.08.20 fra [https://www.nrk.no/norge/oberstloytnant\\_-\\_kvinner-i-forsvaret-svekker-norges-stridsevne-1.13801757](https://www.nrk.no/norge/oberstloytnant_-_kvinner-i-forsvaret-svekker-norges-stridsevne-1.13801757): NRK.
- Ikdahl, Ingunn. (2018). Kjønnskvotering. I. Hentet 27.06.20 fra <https://snl.no/kj%C3%B8nnskvotering>: Store Norske Leksikon.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (bd. 2)Fagbokforlaget Bergen.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (bd. 2)Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (bd. 2)Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Johansen, Iver. (2000). *Praktisering av verneplikten i Norge 1814-2000*.
- Johansen, Rino Bandlitz, Fosse, Thomas Hol, Boe, Ole. (2019). Hva er militær ledelse? . I Rino Bandlitz johansen, Fosse, Thomas Hol, Boe, Ole (Red.), *Militær Ledelse* (bd. 1). Bergen Vigmostad & Bjørke AS.
- Kantar. (2020). *Forsvarets innbyggerundersøkelse 2020*. 16.08.20 fra [https://forsvaret.no/aktuelt\\_/ForsvaretDocuments/IBU%202020.pdf](https://forsvaret.no/aktuelt_/ForsvaretDocuments/IBU%202020.pdf): Kantar.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1977). Some effects of proportions on group life. I *The Gender Gap in Psychotherapy* (s. 53-78). Springer.
- Kaufman, Geir & Kaufman, Astrid. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keller, Bess. (1999). Women superintendents: Few and far between. *Education Week*, 19(11),
- Kramviken, Svendsen og Fjelldalen. (2019). Forskere: Seksualisert kultur er et stort problem i Forsvaret.
- Kristiansen, Svein-Tore, Boe, Ole C, Bakken, Bjørn T, Skjæret, Stine W & Granlund, Linda-Merethe. (2008). *Kunsten å rekruttere og beholde jenter i forsvaret: Skisse til en ny strategi for økt kvinneandel i Forsvaret* Krigsskolen.
- Kristiansen, Svein Tore, Boe, Ole & Skjæret, Stine W. (2010). Ikke en av gutta!: Et mangfoldsperspektiv på inkludering av kvinner i Forsvaret.
- Kvande, E og Rasmussen, B. (1993). *Døtrenes inntog og sønnenes opprør i fedrenes hus. Om kvinner - og menn - i mannsdominerte organisasjoner*. Oslo: Kilden.
- Lilleaas, Ulla-Britt & Ellingsen, Dag. (2014). *Likestilling i forsvaret: fortropp, baktropp og kamparena* Cappelen Damm Akademisk.

- Lilleaas, Ulla-Britt, Ellingsen, Dag & Sløk-Andersen, Beate. (2020). Humorens tvetydige funksjon. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 44(01), 8-22.
- Lindgren, Gerd. (2001). Försvagade grupp kulturer och genus i organisationen. *Gonäs, Lena, Gerd Lindgren och Carina Bildt (red.) Könnssegregering i arbetslivet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.*
- Lovdata. (2013). 100 år med allmenn stemmerett for kvinner - kvotering
- Løkke, Erik. (2018). Hva er kvotering? . I. Hentet 28.05.20 <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-kvotering>: Civita.
- Mintzberg, Henry. (1979). The structuring of organizations. Engle-wood Cliffs. *J: Prentice-Hall.*
- Moses, Jonathon & Knutsen, Torbjørn. (2012). *Ways of knowing: Competing methodologies in social and political research* Macmillan International Higher Education.
- NRK.no. (2019). -Lag flere barn, ber statsministeren i sin nyttårstale. I. Hentet 04.07.20 fra <https://www.nrk.no/norge/statsministeren-bekymret-over-lave-fodselstall-1.14362212>: nrk.no.
- Olsvik, Vigid M og Lauritzen, Tonje. (2014). *Stigespillet - Unge kvinners karriereløp i Forsvaret*. Hentet 03.07.20 fra <https://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2017/09/0820141.pdf>: Østlandsforskning.
- Orsten, Lene. (1999). *Forsvarssak eller kvinnesak?* (bd. 1/1999). Institutt for forsvarsstudier: Institutt for forsvarsstudier
- Plester, Barbara. (2013). When is a joke not a joke? The dark side of organizational humour. *27th Australia and New Zealand Academy of Management Conference, Hobart, Australia.*
- Ramnefjell, Geir. (2019). Forsvaret har ingen kontroll på sextrakassering og overgrep. . I. Hentet 14.06.20 fra <https://www.dagbladet.no/kultur/forsvaret-har-ingen-kontroll-pa-sextrakassering-og-overgrep/70827568>: Dagbladet.
- Regjeringen. (2019). *Ønsker flere kvinner i Forsvaret*. Hentet 02.07.20 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/onsker-flere-kvinner-i-forsvaret/id2631708/>.
- Reskin, Barbara F. (1988). Bringing the men back in: Sex differentiation and the devaluation of women's work. *Gender & Society*, 2(1), 58-81.
- Ringdal, Kristen. (2001). Enhet og mangfold-samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 3. utgave (Vol. 2013). *Norsk: Fagbokforlaget.*
- Rones, Nina. (2013). Den norske forsvarstradisjonen—en bremsekloss for økt kvinneandel.



- Rones, Nina. (2015). The struggle over military identity: a multi-sited ethnography on gender, fitness and "the right attitudes" in the military profession/field.
- Schanke, Tuva, Lauritzen, Tonje & Leirvik, Birgit. (2008). *Kvinner i Forsvaret*. Kunnskapsunderlag med fokus på tre tema; Ungdoms valg av utdanning og yrke, det kjønnsdelte arbeidsliv og mangfold i organisasjoner. I: ØF-notat.
- Schein, Edgar H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room.
- Schreiber, Carol Tropp. (1979). *Changing places: Men and women in transitional occupations* Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Scott, John. (1990). *A Matter of Record: Documentary Sources in Social Research*. 1990. Polity, Cambridge.
- Skjelsbæk, Inger & Tryggestad, Torunn L. (2011). Kvinner i det norske forsvaret: Likestilling eller operasjonelt imperativ? *Sosiologi i dag*, 41(1).
- Sløk-Andersen, Beate. (2018). The Becoming of Good Soldiers: An Ethnographic Exploration of Gender and Other Obstacles in the Military Borderland.
- Steder, Frank Brundtland, Stornæs, Anett V. og Stubberud, Kari. (2013). *Militære kvinner: forsvarets akilleshæl?* Abstrakt.
- Storvik, Aagoth Elise. (2005). Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Institutt for samfunnsforskning*.
- Sørensen, Magne Tobias. (1982). GIL-notat til FO. I Forsvarets Overkommando (Red.).
- Taylor, Frederick W. (1911). *Scientific management* Happer & Bros. Publishers.
- Thagaard, Tove. (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (bd. 2 utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, Tove. (2018). *Systematikk og innlevelse*. I (bd. 5. utgave): Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, Aksel. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.
- Ulriksen, Ståle. (2002). *Den norske forsvarstradisjonen: militærmakt eller folkeforvar?* Pax.
- UNSC. (2000). Resolution 1325 - Women and peace and security
- Van Creveld, Martin. (2010). *The culture of war* Tantor Audio.
- Værnø, Grethe & Sveri, Elisabeth. (1990). *Kvinnenes forsvarshistorie: kvinnenes innsats under annen verdenskrig* Kvinners frivillige beredskap.
- Weber, Max. (1946). *Essays in Sociology: Bureaucracy*.
- Weber, Max. (1947). *The theory of social and economic organization*, trans. AM Henderson and Talcott Parsons (New York, 1947), 132.

- Wilson, Woodrow (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.
- Wroldsen, Lars William. (2012). *Skyttergravsfiender eller brødre i blodet?: en studie av forholdet mellom politikk og administrasjon i Forsvarets Integrerte Strategiske Ledelse* Høgskolen i Oslo og Akershus. Fakultet for samfunnsfag.
- Wæhle, Espen og Tjora, Aksel. (2019). Assimilering. I *Store Norske Leksikon*. Hentet 11.05.20 fra <https://snl.no/assimilering>: Store Norske Leksikon.
- Yoder, Janice D. (1991). Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender & Society*, 5(2), 178-192.
- Zott, Christoph & Huy, Quy Nguyen. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70-105.

