

Line Arras Naustvik

Hvordan oppleves lederrollen blant kvinner i mannsdominerte organisasjoner?

Et casestudie ved Forsvaret i 2019.



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap
Institutt for kultur, religion og samfunnsfag
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2020 Line Arras Naustvik

Denne avhandlingen representerer 60 studiepoeng

Sammendrag

Formålet med dette studiet er å forstå hvordan en skjev kjønnsfordeling og en mannsdominert organisasjon påvirker kvinners opplevelse av å være leder.

Opgavens problemstilling er derfor:

Hvordan oppleves lederrollen blant kvinner i mannsdominerte organisasjoner?

Denne problemstillingen har blitt utforsket gjennom et kvalitativt casestudie ved Det Norske Forsvaret med seks kvinnelige militære ledere som utvalg. Oppgavens tilnærming er basert på kvalitativ metode der det har blitt gjennomført personlige intervjuer en-til-en.

Relevant litteratur som har blitt anvendt i oppgaven er basert på kjønn, organisasjonskultur og ledelse. Drøfting og analyse relateres til tidligere forskning ved nevntes fagfelt.

Resultater for studiet viser at kvinnelig ledere trives svært godt. På tross av det, eksisterer det en maskulin kultur i enkelte avdelinger som gjør veien for kvinner tyngre. Kjønnskvotering viser seg å være et tema som vekker oppmerksomhet blant kvinner i organisasjonen, og påvirker også deres videre valg og atferd ved jobbsammenheng. Konsekvensen er at de opplever at kjønn blir definert som negativt og prøver derfor å bevise gjennom bevisste handlinger at en er kvalifisert personell for posisjonen en besitter og ikke plassert inn på grunn av kjønn. Det vises også til at en opplever andre grupperinger i Forsvaret blir kvotert inn, men det tiltrekkes ikke like mye oppmerksomhet som da en omtaler kjønn i den sammenheng. Det forsterker kjønnsbegrepet i negativ retning og bidrar til økt fokus på kjønnsforskjeller i Forsvaret.

Nøkkelord: Det Norske Forsvaret, Kjønn, Kvotering, Ledelse, Organisasjonskultur

Abstract

This dissertation is a qualitative study with the intention of understanding a women's experience of being a leader in a male dominated organization.

The research question is:

How is the leadership role experienced among women in male-dominated organizations?

The research question has been answered through a qualitative case study at the Norwegian Armed Forces, performing one-on-one interviews with six female military leaders.

The theoretical basis for this dissertation consists of studies and various literature from the fields of gender, organizational culture and leadership. Discussion and analysis are related to previous research in the mentioned field.

Results for the study show that female leaders thrive very well in a male dominated organisation. Despite this, there is a masculine culture in some departments that makes the path for women more difficult. Gender quotas are proving to be a hot topic that affects women's future choices and behavior in the organization. The consequence is that they experience that gender is defined as negative and therefore try to prove through deliberate actions that one is qualified for the position one holds and is not placed there due to gender. It is also pointed out that one experiences other groupings in the Armed Forces being quoted in, but it does not attract as much attention as when one discusses gender in that context. It reinforces the concept of gender in a negative direction and contributes to increased focus on gender differences in the Armed Forces.

KEYWORDS : The Norwegian Armed Forces, Gender, Gender quotas, Leadership, Organizational culture

“Den tid bør komme at man ser mer på hoveder end på køn, mer på dygdighed end på navnet”

Ludvig Holberg

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	12
1.1 Oppgavens tema og problemstilling	13
1.2 Kvinner i Forsvaret: En historie om endring i etterkrigstiden frem til i dag	14
1.3 Avgrensning	17
1.4 Oppgavens struktur	17
2.0 Metode	18
2.1 Kvalitativ metode	18
2.2 Casestudie	21
2.3 Metodens styrker og svakheter	21
2.4 Refleksjoner rundt egen rolle	23
2.5 Deltakere	24
2.6 Refleksjoner omkring reliabilitet og validitet	26
2.7 Personetiske forhold	29
3.0 Teoretiske perspektiver	30
3.1 Kjønn og ledelse	30
3.1.1 Maskuline og feminine lederegenskaper	30
3.1.2 Om å bli kvinne og gjøre kjønn	34
3.1.3 Kjønn og ledelse ved hierarkisk organisasjonsstruktur	37
3.2 Organisasjonskultur og kjønn	39
3.2.1 Kvinnelige ledere i mannsdominerte organisasjoner	39
3.2.2 Organisasjonskultur - "Måten vi gjør tingene her hos oss"	43
4.0 Analyse og drøfting av case	47
4.1. Høy trivsel og motivasjon for videre karriere som leder	48
4.2 En kompleks organisasjonskultur	50
4.2.1 Advarsler om et gammeldags kvinnesyn og et macho miljø	50
4.2.2 Kjønnstereotyper i Forsvaret	54
4.2.3 "En må tåle litt sleng" : Kjønnstrakassering	58
4.3. Kjønn, forsvar og det fysiske	61
4.4 Kjønnkvotering - et verktøy som virker mot sin hensikt	65
4.4.1. Kjønn er et negativt ladet ord - men andre kvoterte grupper snakker vi ikke høyt om	75
5.0 Konklusjon	77
6.0 Referanser/ litteraturliste	81
7.0 Oversikt over tabeller, forkortelser og figurer	87
7.1 Forkortelser	87
7.2 Tabeller	88

7.3 Figurer	88
Vedlegg	90
VEDLEGG 1 SAMTYKKEERKLÆRING	92
VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE	94
VEDLEGG 3 GODKJENT SØKNAD VED FHS	96
VEDLEGG 4 GODKJENT SØKNAD VED NSD	98

Forord

Denne oppgaven er det som markerer slutten på studietiden (for nå) og er den avsluttende delen av Masterstudiet Kulturstudier ved Universitetet i Sørøst Norge campus Bø. Problemstillingen i min masteroppgave er relatert til kjønn, organisasjonskultur og ledelse. Det er et felt som har vist seg å være svært spennende, dagsaktuelt og ikke minst viktig. Takk til Universitetet i Sørøst-Norge for noen flotte år og et tverrfaglig studieprogram som ga meg mulighet til å skrive akkurat denne oppgaven.

Oppgavens tema har lenge vært interessant. Etter å ha blitt oppmerksom på hvor stort fokus *kjønn* har i overordnede prosesser i organisasjoner, og på politisk nivå gjennom kvoteringspolitikk, ga det mersmak på å utforske hvordan kvinnelige ledere opplever å være i en mannsdominert organisasjon.

Da jeg selv jobber i det Norske Forsvaret, var det naturlig for meg å forske på min egen organisasjon og få muligheten til å samtidig kanskje gi noe tilbake. Å gjennomføre dette studiet hadde ikke vært mulig uten at arbeidstaker la til rette for det, med innvilgelse av permisjonsdager og høy forståelse. Dette har gitt meg mulighet til å kombinere studiet med fulltidsjobb.

Problemstillingen hadde dog heller ikke blitt besvart uten deltakere som takket ja til å være med som utvalg. Viljen til å dele erfaringer og opplevelser setter jeg stor pris på, og jeg er ydmyk over den interesse dere har vist ovenfor oppgavens kjerne, tusen takk til samtlige.

En annen som fortjener en stor takk, er min eminente veileder Steffen Fagernes Johannessen som har vist genuin interesse for tema, og hjulpet meg gjennom prosessen med gode innspill.

Og selvfølgelig en kjempestor takk til hjemmebanen for forståelse.

En er æra over. Det har vært hardt, brutalt - men lærerikt og veldig gøy.

Jessheim, 14.11.2020

Line Arras Naustvik

1.0 Innledning

“Du kommer fra samme russebussen og inn på samme opptak, likevel blir lederegenskapene til gutter veid tyngre enn jentene sine. Allerede ved befalsskoleopptaket. Det er ganske utrolig!”

- Kvinnelig oberst i Forsvaret, 10. oktober 2019.

Denne oppgaven handler om kjønn i arbeidslivet. Vi bor i et land der samfunnet forstås som særlig likestilt. En rekke kvinnelige ledere på høyt nivå løftes frem og som viktige karakterer som har banet vei for dette. Kvinnelige statsministre, der blant annet Norges første kvinnelige statsminister Gro Harlem Brundtland omtales som “nasjonens mor” er bare et av eksemplene. Det er mye fokus på kvinner og lederstillinger i samfunnsdebatten. Det er målbart, og det fremstår ofte som et mål på i hvilken grad likestilling har lyktes i ulike bransjer, eller i samfunnet som sådan. Men hva legger man egentlig i likestilling? Likestilling og kjønn aktuelle tema i politikken. Det måles og telles, og prosentandeler løftes opp på politisk nivå der nye tiltak drøftes og vedtas som verktøy for å jevne ut kjønnsfordelingen i ulike sektorer.

Politiet er et sammenlignbart eksempel på en etat som har lyktes med å øke kvinneandelen. Fra 2013 til 2017 økte andelen fra 26,7% til 31,4% (Politidirektoratet 2017 s.29), og Politiet hadde et opptak med hele 46 % kvinner i 2018 (Politiet 2019 s.21). Men andre etater, som Forsvaret, sliter fortsatt med kjønnsfordelingen. Hva gjør politiet rett, og hva gjør Forsvaret feil? Hvilke momenter styrer organisasjonens kjønnsfordeling? Skal vi forstå det bør vi også studere hvordan lederrollen oppleves i slike mannsdominerte organisasjoner.

1.1 Oppgavens tema og problemstilling

For å se på spørsmålene som stilles ved innledningen, bør vi også studere hvordan lederrollen oppleves i slike mannsdominerte organisasjoner. En komplikasjon er at «ledelse» også har kjønnsmessige konnotasjoner. Den eldste teorien om ledelse, f.eks, defineres ofte som «*teorien om den store mann*» (Kaufmann og Kaufmann 2010 s.337), altså at en leder er synonymt med det mannlige kjønn og viser høy fysisk styrke. Teorien utfordres av kvinnelige ledere i en mannsdominert organisasjon som Forsvaret med hvilke opplevelse de sitter igjen med av å være mindretallet. Er de den store mann? I annen forskning på ledelse vises det til et skille mellom såkalte «maskuline» og «feminine» verdier. Strand (2010) og Solberg (1995) hevder maskuline forestillinger rundt begrepet ledelse har vært med på å påvirke den senere utformingen av definisjoner og teori som omhandler ledelse. Hvis ledelse blir synonymt med maskuline trekk vil det sannsynligvis være utfordrende for kvinner å tre inn i rollen uten å tilpasse seg de forventninger som stilles rundt det å være maskulin.

Når vi snakker om lederteorier sett i sammenheng med kjønn, blir kvinnelige ledere ofte omtalt med uformelle roller som baserer seg på deres lederegenskaper (Strand 2007). Klare momenter som går igjen er kvinnelige ledere satt i posisjoner som er banebrytende for kvinner, eller et miljø som er mannsdominert. Eksempler her er Margaret Thatcher, Storbritannias første kvinnelige Statsminister som fikk tildelt navnet *jernkvinnen* på grunn av hennes autoritære og skarpe ledelse og på den andre siden den første Norske kvinnelige Statsministeren Gro Harlem Brundtland som ble omtalt som landsmoderen. Ledelsesbegrepet kan slikt sett omtales som kjønn og at kvinnelige ledere bli sett på som jernkvinnen hvis en fører en mer autoritær lederstil, mens så fort en viser medmenneskelighet blir en omtalt som mor.

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan lederrollen oppleves av kvinner i dag, innenfor en særlig mannsdominert organisasjon.

Problemstillingen for oppgaven lyder:

Hvordan oppleves lederrollen blant kvinner ansatt i mannsdominerte organisasjoner?

For å besvare oppgavens problemstilling har jeg valgt å avgrense studien til Det Norske Forsvaret, og benytte denne organisasjonen som case. Her står kvinnelige militære ledere i en spesiell posisjon.

1.2 Kvinner i Forsvaret: En historie om endring i etterkrigstiden frem til i dag

Som vi skal se i dette avsnittet står kvinner her i en organisasjon som har historikk rundt likestilling der mye har skjedd siden etterkrigstiden. Forsvaret har, i motsetning til andre organisasjoner, en relativt ung historikk hva angår når kvinner ble likestilt med menn. Med likestilling menes det her at særlig fra 1970-årene fikk kvinner lik rett til å sitte i stillinger som menn hadde rett til. Tidligere var kvinner kun ønsket i ikke-stridende stillinger og posisjoner som menn ikke var tiltenkt. Det har vært lav aksept for kvinners inntog i Forsvaret fra perioden etter andre verdenskrig og frem til 1970-tallet. Også den dag i dag kjempes det for likestilling i organisasjonen. Dette er viktig å være klar over for å forstå problemstillingens relevans.

6. Juli 1946 ble en innstilling levert til Stortinget, der Hatledal-utvalget hadde mandat for utredning av kvinners rolle i Forsvaret etter andre verdenskrig. Utvalget hadde konkludert med at kvinners militære verneplikt kunne gjennomføres, men skulle avtjenes i ikke-stridende stillinger, med foretrukne fagfelt som sanitet, samband og forpleining. Kvinner hadde til nå kun avtjent gjennom frivillige organisasjoner under andre verdenskrig, noe Forsvaret dro stor nytte av. Utvalgets rapport ble ikke iverksatt, da Stortingets militærkomité ønsket at Forsvarskommisjonen skulle utrede spørsmålet videre. En prøveordning ble derfor foreslått tre år med anbefaling om at 300 kvinner skulle årlig tjenestegjøre i ikke-stridende hjelpetjenester. Etter stortingsdebatt og militærkomiteens innstilling om prøveordning, ble forslaget nedstemt og kvinners tjeneste i Forsvaret skulle kun skje ved sivil tilsetning i fredstid. Fra stortingets vedtak i 1953 ble det opprettet egne kvinne-inspektører i hver Forsvarsgren, der hovedoppgaver var alle saker som angikk kvinner. Stillingene var dog sivile og midlertidige frem til 1977.

Andre bemerkninger Kvinner i Forsvaret (KIF), en betegnelse som ble brukt for kvinner som hadde undertegnet villighet om frammøte ved mobilisering. Alle kvinner hadde sivil status (Orsten 1999). Etter hvert ble det KIF-yrkespersonell og KIF-reservepersonell, der yrkesgruppen hadde fast stilling i Forsvaret som sivil. Dog kunne personellet ha militær uniform under øvelser, kurs og i krise og krig, da ble de betegnet som militært personell med de rettigheter og plikter. Da uniformen ble brukt, ble det utlevert egne distinksjoner med tegn som symboliserte kvinne. Forsvarsdepartementet var enig i at kvinnene burde bli utstyrt med uniform der begrunnelsen var at de da var sikret gjennom den folkerettslige beskyttelsen som resten av annet militært personell (St.prp.23 (1957), s.26).

Disponeringen hadde likevel begrensninger selv om de tjenestegjorde i fullverdige avdelinger sammen med menn. Forholdene var at de ikke kunne nyttes til stridende tjeneste og ville disponeres til stilling etter kvalifikasjon. Målet var at kvinnene skulle frigjøre menn til stridende stillinger (Orsten 1999)

Forsvaret hadde stor personellmangel på 1970-tallet, og da idéen om økt integrasjon at kvinner i Forsvaret i ikke-stridende stillinger ble luftet, da dette kunne frigjøre menn til stridende funksjoner. Forsvarets overkommando så det som uaktuelt å minske stillingene for den mannlige kategorien for å sette en kvinne inn med daværende Forsvarssjef Zeiner-Gundersen (Orsten 1999 s.40).

Nygaard-utvalget kom med innstilling til regjeringen (NOU 1973:37,s.4) der fokus på likestilling mellom kjønn var i fokus. Kvinner ble foreslått å kunne konkurrere seg inn ved militære stillinger der det ikke var krav om væpnet tjeneste både ved krig og fred. Andre momenter var at kvinner også skulle få rett til å være vervet soldat, samt at ansettelses ordninger der befal fikk gå på kontrakt også var forbeholdt begge kjønn. Problemet var bare at de befalsstillinger som var ikke-stridende, var forbeholdt menn som av ulike helsemessige eller aldersbetingede årsaker ikke kunne være i en stridende stilling lengre. Andre begrensninger for kvinnelig integrasjon, var at seleksjonen av menn til befalsskole burde prioriteres til felt-avdelinger , som ga en konsekvens av færre plasser ved befal- eller krigsskole til kvinner (Orsten 1999 s.40).

I desember 1983 fikk kvinner lik rett til å avtjene førstegangstjeneste og ble iverksatt i 1985, mens likestilling og integrasjon av kvinner i Forsvarets stridende stillinger ble vedtatt 20. november 1984. Andre historiske milepæler etter 2000-skiftet fant sted i 2007, da det ble innført frivillig sesjon for kvinner. Allmenn verneplikt ble bestemt i 2013 og iverksatt i 2015 (Meld. St.14(2012-2013), s.59). Da allmenn verneplikt kom inn på den politisk agendaen, igangsatte det en rekke endringer ved blant annet forlegninger på militære installasjoner, da brakkene har blitt konstruert og bygd for menn, med felles dusj, toalett og rom. Et av tiltakene har vært å innføre såkalte "fellesrom" der gutter og jenter deler rom på kasernene for å vaske ut fokus på kjønn. En av effektene rommene har vist seg å gi, er å bryte ned forutsetninger for negativ maskulinitet (Ellingsen og Lilleaas 2013 s.12).

Historikken rundt kvinner i Forsvaret viser at mye har skjedd siden 2. verdenskrig, og kvinner er i dag langt mer synlig i forsvaret. Prosessen kvinner har vært gjennom for å få lov til å inneha samtlige stillinger har vært lang, og det er lett å se at organisasjonen har respondert på likestilling i samfunnet etter 1970-årene. Likevel er det oppsiktsvekkende holdninger daværende ledelse på 1970-tallet hadde

rundt kjønn: Kvinner ble sett på som en byrde i spesielt stridende posisjoner. Den langsomme prosessen kan kanskje forklare noe av den skjeve kjønnsfordelingen vi ser i dag hos Forsvaret, og kanskje også rådende stereotyper rundt kjønn i organisasjonen. Flere av eksemplene vi skal se i analysedelen har tydelige likhetstrekk med oppfatninger som var rådende tidligere.

Forskning på soldater i Forsvaret har avdekket oppfatninger om at kvinner og militær ledelse ikke passer sammen. Dette gjelder særlig menn ved førstegangstjenesten (Forsvarets Forskningsinstitutt 2017 s.13) Studiet stiller videre spørsmål om det har med fokus på utholdenhet og fysikk i Førstegangstjenesten og danner derfor bilde av at en god leder er lik fysisk utholdenhet og styrke, i kombinasjon med at det har vært få kvinnelige befal og instruktører rundt dem. Når samme vernepliktige søker seg inn i organisasjonen etter avtjent verneplikt som befal eller vervet personell føler holdningene rundt kjønn inn i organisasjonen.

I 2016 ble Forsvaret kritisert av Likestillings-forbundet. Det viste seg at det bare var én kvinne blant 27 toppledere i organisasjonen (Bulai et.al 2016), i 2019 er det langt flere. Ved Forsvarets Forskningsinstitutts forum ble det i 2017 også rettet kritikk mot at forskning på kvinner ble trappet ned, samtidig som kjønn ble påpekt som viktigere for Forsvaret enn noen gang. Det er i dag flere kvinnelige generaler enn noen gang før i Det Norske Forsvaret, men fortsatt er kvinneandelen under 13 prosent da det gjelder militære ansatte (Forsvarsdepartementet 2019).

Hva kan dette bety for kvinnelige ledere i Forsvaret i dag? Denne oppgaven bidrar til å belyse hvorfor det er så få kvinner i organisasjonen.

Temaet er åpenbart dagsaktuelt. Eksempler er #Metoo-kampanjen som startet i 2017, der hovedfokuset har vært på seksuell trakassering fra overordnede i arbeidslivet og fra andre med lignende maktposisjoner (Orgeret 2020). Kjønnskvotering inn i topplederstillinger har vært og er fortsatt et aktuelt tema. Et eksempel her er rettssak mot Forsvarsdepartementet i 2008 som ble anklaget for kjønnsdiskriminering. Bakgrunnen var innstilling av Sjef ved Forsvarets Høgskole, der Norges første kvinnelige admiral Louise Dedichen fikk jobben. Anklagelsen gikk på at Forsvarsdepartementet hadde brukt kjønn som avgjørende moment, da motkandidat argumenterte for bedre kvalifikasjoner på papiret og opprinnelig hadde blitt utnevnt av Forsvaret (HR-2014-00831-A). Kjønnskvotering viser seg også å bli et sentralt moment ved drøfting og analyse, som vi kommer tilbake til.

1.3 Avgrensning

I min jakt på informasjon om kvinners opplevelse av lederrollen i mannsdominerte organisasjoner, er studiet avgrenset ved ulike momenter. De viktigste er kjønn, kompetanse, organisasjon og posisjon for utvalget. Kjønn er definitivt den mest styrende variabelen i studiet. Problemstillingen er ute etter kvinners opplevelse av å være leder i en mannsdominert organisasjon, ikke hvordan majoriteten i organisasjonen opplever kvinnelige ledere. På bakgrunn av det ble menn utelukket fra utvalget. Kun kvinner har blitt intervjuet og blitt satt fokus på i studien. Problemet jeg reiser her kan studeres fra ulike vinkler. Jeg har derfor gjort noen bevisste valg i forhold til avgrensning for å konsentrere oppgaven om kvinnelige militære ledere i en mannsdominert organisasjon. Detaljer rundt dette finner vi i metodekapittelet.

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av fem hovedkapitler. I det første kapittelet beskrives sentrale momenter som gir leseren forståelse av oppgavens formål og tema, og introduserer problemstillingen studien utforsker. Innledningen gir leseren en rød tråd, det vil si argumentet påfølgende kapitler forfølger. Kapittel to omhandler metode og fremgangsmåte, og gir leseren innsyn i faktorer som har styrt innhenting av oppgavens datagrunnlag. Kapittel tre introduserer teorier det gjøres bruk av senere i analysen. Teoriene kobles opp mot data som er hentet inn fra studiens deltakere i kapittel fire, som utgjør selve analysen. Denne delen gjengir data og gir oss innblikk i nettopp hvordan lederrollen oppfattes av kvinner i organisasjoner der en selv representerer mindretallet og sentrale faktorer som kan forklare dette. Oppgavens konklusjon er femte og siste kapittel. Her presenteres en konkluderende oppsummering av analyse og funn knyttet til problemstillingen. Særlig interessant er forholdet mellom hvordan deltakerne forteller at de trives i organisasjonen, og komplikasjoner knyttet til en svært skjev kjønnsfordeling.

2.0 Metode

2.1 Kvalitativ metode

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke kvalitative metoder, da spørsmålet mitt handler om kvinnelige leders egne subjektive opplevelser. Det er vanskelig å skaffe data om subjektive opplevelser gjennom spørreskjema uten oppfølging av spørsmål, derfor var valget om kvantitativ metode i dette tilfellet lett å gå vekk fra.

Måten datainnsamlingen ble gjennomført på, var gjennom et individuelle intervjuer ansikt-til-ansikt, med forhåndsdefinerte spørsmål.

På forhånd hadde jeg utarbeidet en intervjuguide som i hovedsak bestod av overordnede temaer med rom for påfølgende spørsmål. Denne hadde svært lav strukturingsgrad (Jacobsen 2015 s.150) med rom for oppfølgingsspørsmål som ble tatt underveis. Dette for å hjelpe deltaker i tankeprosessen, og gi mulighet for utdyping hvis det var "funn" som var såpass interessant at det var ønskelig med mer informasjon rundt spørsmålet. Det var viktig å gjøre det på denne måten da det kunne ha vært en risiko å gå glipp av viktig data jeg ikke hadde forventet i forkant. Jeg er veldig glad for det valget, siden oppfølgingsspørsmål gikk igjen ved samtlige intervju.

Intervjuet ble innledet ved å bli mer kjent med deltakernes bakgrunn, som fartstid i organisasjonen og ledererfaring. Deretter gikk vi mer spesifikt inn på områder som omhandlet lederrollen. Jeg opplevde alle intervjuer som svært interessante og varierte. Alle deltakere var selv interessert i studiet og jeg fikk en følelse av at de var åpne og delte sine erfaringer på de områder jeg spurte om. Jeg opplevde dette som at deltakerne i studiet hadde tillit til meg, og at studien var viktig for dem å være del av. En av deltakerne sa at hun synes det var tøft av meg å gå inn i tematikken men at det trengtes, noe som kan tolkes til at tematikken er viktig å belyse for utvalget også.

Jeg valgte å gjennomføre datainnsamlingen som individuelle intervjuer ansikt-til-ansikt. Disse varte mellom 35 og 90 minutter. Den opprinnelige planen som var satt for datainnsamlingen var at selve intervjuet skulle ta i overkant av 30 minutter pr deltaker. Jeg opplevde det ofte var så mye informasjon de ønsket å dele, gjennom oppfølgingsspørsmål og med opplevelser fra samtlige av utvalget, at det tok lengre enn forventet. Bortsett fra dette gikk alle intervjuene som planlagt. Det vil si, bortsett fra to.

Dette ble gjennomført via skype-løsning og annen lokasjon. På grunn av COVID-19 og foreldrepermisjon lot det seg ikke gjennomføre som planlagt.

Det er i følge Kvale og Brinkmann blitt vanlig å skille mellom fire måter å gjennomføre individuelle intervjuer på: ansikt-til-ansikt, telefon, chat og e-post (Kvale og Brinkmann 2008 s.147). Ansikt-til-ansikt skiller seg ut med at informant og intervjuer er fysisk nær, som gir rom og muligheter for en tett og informasjonsrik kommunikasjon, men kan også gi kostnader i forbindelse med reise, booking av rom etc. De kostnader jeg hadde under datainnsamlingen, var til bensin og bompenger, da samtlige i utvalget var innen kjørerekkevidde ved tidspunkt for intervju.

Jeg ønsket ansikt-til-ansikt fordi du får en større tilgang til deltakerne enn det du gjør ved bruk av eksempelvis chat funksjon. Deltaker får på sin side også nærhet til intervjuet som kan være med på å gjøre dialogen lettere da en bedre forstår hvem man skal dele sine opplevelser og erfaringer med.

Jeg opplevde det å møte deltakerne selv som viktig, noe jeg tror de også satte pris på.

Nevin skiller mellom naturlige og kunstige intervjusteder, der det naturlige kjennetegnes der den som blir intervjuet føler seg mest hjemme (Nevin 1974). I mitt tilfelle behandler studiet situasjoner som pågår på jobben, og da kan kontoret være mest hensiktsmessig. Fire av seks intervju ble gjort ved deltakernes arbeidssted og kontor. Dette ble foreslått fra samtlige, som igjen bidro til at intervjuet krevde lite logistikk rundt det å møte opp fra deres side.

Alle hadde satt av god tid i timeplanen deres for intervjuet. Slik fikk vi god flyt og sammenheng i intervjuet, og lite distraksjoner som ga fullt fokus på samtalen (Jacobsen 2015). Nevin (1974) viser til at valget på lokasjon har mye å si for selve intervjuet og hva en får ut av det. Dette handler om konteksteffekten. Konteksteffekten handler om at deltakere som intervjues i trygge og naturlige omgivelser vil åpne seg mer opp. Det samme er i mindre grad tilfelle hvis en velger kunstige omgivelser, som kan være et sted intervjuer velger ut for å få nøytrale rammer rundt settingen. En av deltakerne skulle også bli intervjuet på sitt eget kontor, men grunnet COVID-19 ble intervjuet som sagt gjennomført over skype. Deltaker befant seg da på sitt kontor, mens intervjuer var i eget hus. Det var ingen tekniske problemer rundt gjennomføringen og jeg opplevde deltaker som like åpen for å dele sine tanker og opplevelser som resterende. Annerledes var det med siste deltaker, som ble intervjuet hjemme hos undertegnede.

Kvale & Brinkmann (2008) skriver at E-post/Chat-løsning på intervju er asynkront og at en får liten intervju effekt. Tid blir også en faktor da en kan ha et stort opphold mellom spørsmål og svar. Hva

intervjuereffekten beror på, blir mer detaljert forklart under pkt 2.6. Erfaringer jeg sitter igjen med etter gjennomføring av intervju ved skype, er at det fungerte godt og effekten av intervjuet var tilnærmet lik resterende hadde med ansikt-til-ansikt.

Alle intervju ble tatt opp ved bruk av lydopptaker. Dette ble avklart ved innledning av samtale, der samtlige hadde mulighet til å si nei. Ingen hadde problemer med dette. Lydopptak er et hjelpemiddel som ble benyttet for at det skulle være mulig å være fokusert under hele intervjuet, og ikke minst ha øyekontakt. Da metoden er kvalitativ med ansikt-til-ansikt intervju var det viktig for meg å ha en god samtale. Fordelen er at en har hele intervjuet ordrett i etterkant, da det skal analyseres. Erfaringsmessig har dette vært en av de store fordelene under innsamlingen av data for studiet. Det tok lengre tid å få gjennomført intervjuene enn forventet både da det gjelder lengde av intervju, men også tidsrom fra første til siste intervju ble gjennomført. Årsaken til at innsamlingen av data tok tid var høy aktivitet på jobb for både meg selv og deltakerne. Arbeidet med analysen ble derfor svært lett når en hadde alle intervju på lydopptak.

Andre faktorer som jeg har tenkt på i etterkant ved valg av metode, er at kvalitativ metode får frem dybden i hver enkelts historie. Jeg opplevde at alle var ivrige etter å dele erfaringer, også utenfor spørsmålene som ble stilt. Slik mottok jeg mye ny informasjon som var svært nyttig for forskningen. Oppfølgingsspørsmål ble som sagt brukt under samtlige intervju, og var også med på å bidra til større dataomfang enn forventet. En ulempe var antallet deltakere, da det til slutt ble prioritert seks deltakere til intervju. Hadde jeg benyttet kvantitative metoder, for eksempel elektroniske spørreskjema, ville jeg kunne vist til et større nedslagsfelt hos organisasjonen og studiets analyse kunne i større grad generaliseres.

Personlige intervjuer er en klar form for individualisering (Jacobsen 2015). Det får frem deltakerens holdninger og oppfatninger med mindre påvirkning fra sosiale sammenhenger/miljøet. Dette er ett av argumentene for at denne form for metode passet best for å svare på Masteroppgavens problemstilling. jeg opplever at temaet passer seg best å besvare som individuelt intervju og ikke gruppeintervju, da organisasjonen er hierarkisk strukturert. Med ulike gradnivå i utvalget kan det ha påvirket åpenheten for enkelte. Det kunne også ha vært risiko for konflikt mellom parter rundt enkelte spørsmål. Slike intervjuer har vist seg å fungere godt som metode i studiet og har resultert i et svært godt datagrunnlag for å besvare problemstillingen.

2.2 Casestudie

Dette er en casestudie som setter fokus på én spesiell enhet (Jacobsen 2015 s. 97). For studiets problemstilling ble casen basert på en kollektiv enhet, der målgruppen består av ulike arbeidstakere i en organisasjon. Geertz (1973) beskriver casestudier som en tilnærming der en har mulighet til å få tak i *“tykke beskrivelser”*, det vil si detaljerte beskrivelser fra virkeligheten. Det er ingen tvil om at valg av case har vært med på å gi svært spennende data som ikke ville vært mulig å få tak i ellers.

Vi ser videre at gjennom casestudie kan det utvikle seg en helt ny forståelse, og gi videre mulighet til å fremme nye hypoteser og teorier (Jacobsen 2015). Det har heller ikke vært tvil om at tilnærmingen har vært eksplorerende der funn har vært overraskende og gitt behov for å lete dypere etter svar på de data en har fått gjennom intervju av deltakere i en og samme organisasjon. Forsvaret representerer en svært skjev kjønnsfordeling, det var derfor en spennende arena for datainnsamling da det traff problemstillingen svært godt.

2.3 Metodens styrker og svakheter

Valget av metode har sine fordeler og ulemper. Jeg erfarer at den største fordelen ved kvalitativ metode og semistrukturert intervju er å få samlet verbale data. Ettersom deltakerne blir intervjuet en og en, gir intervjuet ulike inngangsverdier - da en ikke viser til ja eller nei-alternativer under intervjuet, men åpne spørsmål der deltaker gir informasjon basert på sine erfaringer og opplevelser mot problemstillingen og de spørsmål jeg stiller. På bakgrunn av dette kan det være en av inngangsverdiene som lettere viser til ulike erfaringer på hvordan det er å være kvinnelig leder i en mannsdominert organisasjon. Jacobsen (2015 s.129) viser til åpenhet, nærhet og relevans som fordeler ved kvalitativ metode, min erfaring tilsier at det har vært vesentlig for å få en rik datainnsamling. Samtlige deltakere frivillig har sagt ja til å være med, som antyder at de er åpne for å dele informasjon basert på deres erfaringer. Nærheten har jeg oppnådd ved å utføre et intervju, der samtlige deltakere har vært åpne med meg.

Innhenting av data gjennom kvalitative metoder gir oss faktisk en eksklusiv tilgang til forståelser av situasjonen (Jacobsen 2015 s.129), som er viktig for å få svar på oppgavens problemstilling som baserer seg på subjektive opplevelser.

Ved å ha benyttet kvantitativ metode ville jeg ikke fått mye informasjon om kontekst rundt data opplysningene, noe som ville vært synd ettersom situasjonsforståelse er et sentralt i oppgaven. En annen styrke ved kvalitativ metode, er variasjonen som også har vært viktig å få frem. Ulike opplevelser av det å være leder i en mannsdominert organisasjon har vært viktig å belyse.

Ulemper med å basere studiet på kvantitative data har uten tvil vært at metoden er tidkrevende. Transkribering av seks intervju med varighet mellom førti til nitti minutter krever mye skrivning og tar lang tid. Dette var også hovedårsaken til at deltakerne ble redusert fra planlagte ti, til seks.

Å basere studiet på seks deltakere er også med på å påvirke resultatene. Seks deltakere er selvsagt ikke representativt for en organisasjon som Forsvaret, og svarene kan derfor vanskelig generaliseres uten videre refleksjon. Studiet allmenngjør derfor heller ikke deltakerne, men beskriver likheter og ulikheter basert på deres subjektive erfaringer. Det er samtidig viktig å presisere at et slikt studium vil gi en helt annen type innsikt i organisasjonen, en dypere innsikt i hvordan det oppleves å være kvinne i en organisasjon som Forsvaret. Utvalget består ikke bare av individer, men mennesker som samhandler og som er integrert i en arbeidsplass. Forestillinger og erfaringer er ikke kun individuelle, men inngår i et overlappende meningsunivers. Jacobsen (2015 s.132) hevder at fleksibilitet er en av ulempene ved kvalitativ metode. Jeg vil heller si at det har vært en fordel, og har vært en oppvekker under datainnsamlingen - da det har kommet frem uventede data der samtlige har vært så åpen rundt sine opplevelser, at jeg har hatt mulighet til å gi oppfølgingsspørsmål som har gitt rik data rundt ulike tema som har vært relevante for studiet.

Nærhet nevnes og som en ulempe rundt kvalitativ metode (Jacobsen 2015 s.132). Da en uønsket effekt kan oppstå, og en heller blir "en av gjengen" i stedet for å være objektiv og kritisk rundt utvalget.

Siden jeg har vært åpen rundt min rolle som kvinnelig militær ansatt i Forsvaret, kan dette være med på å ha påvirket åpenhet mellom intervjuer og deltaker. Refleksjoner rundt temaet er i eget punkt 2.4.

2.4 Refleksjoner rundt egen rolle

Hovedspørsmålet jeg stiller meg selv er om det faktisk at jeg selv er kvinne spilte inn på hvilke data som ble innsamlet og i tillegg selv jobber i Forsvaret. Ville responsen og åpenheten fra det jeg opplevde fra utvalget vært det samme hvis jeg var en mann, eller en utenforstående fra en annen organisasjon?

Det er viktig å poengtere at jeg er bevisst min egen bakgrunn. Dette er en selvsagt påvirkningsfaktor i studiet, da jeg selv både er kvinne og militært ansatt. Likevel tok jeg eg blant annet et bevisst valg rundt bekledning ved intervju, der sivile klær ble benyttet og ikke ved uniform, da studiet er av meg som enkeltperson og student. Likevel mener jeg at jeg hele veien har hatt et bevisst forhold til min egen rolle som kvinnelig ansatt, og har ikke sett på det som noe utfordring i å gjennomføre studiet. Intervjuet har uansett bestått av to forsvarsansatte kvinner og det er klart det kan ha hatt en effekt. Jeg opplever effekten som positiv, da det kan ha vært være lettere for deltakerne å åpne seg opp til meg enn for en til sammenlikning som som står utenfor organisasjonen. At jeg forstår oppbyggingen av utdanningssystemet til Forsvaret og avdelinger gjør det lettere for deltakerne å ha en mer naturlig samtale.

Det hersker ingen tvil om at mitt forhold til Forsvaret har vært med på påvirke valg av tema for selve oppgaven. Etter å ha lest oppgaver fra 2010-2020 på bachelor- og masternivå ved Forsvarets Høgskole med tema *kjønn og ledelse i Forsvaret*, innledes et urovekkende antall oppgaver med negative reaksjoner på valg av tema fra enten overordnede eller kolleger (Hovde 2010 ; Dahlhaug, Nilsen 2020). Dette har fått meg til å tenke over tematikken, hva reaksjonene vitner om og hvordan holdningene påvirker kvinner. Jeg har ikke nevnt tidligere oppgavers reaksjoner ved intervjurundene, da det ikke har vært et poeng å gi interesse for andres studier i organisasjonen.

At intervjuer er både kvinne og befal, kan medvirke større interesse for å være med som deltaker ved studiet. Jeg sitter igjen med en opplevelse av at utvalget har vist stor åpenhet og et ønske om å dele sine personlige erfaringer. Det kan godt være at gruppen i utvalget hadde delt de samme erfaringene hvis intervjuer hadde vært utenfra, men noe gjennomføring på det har ikke blitt gjort på dette studiet. Avslutningsvis basert på ovennevntes opplysninger basert på min rolle, vil jeg hevde at det har vært en fordel å ha innsikt til organisasjonen og historikken rundt kvinner i Forsvaret som innledningen i studiet ga en beskrivelse av.

2.5 Deltakere

Jeg har benyttet variasjons-utvelgelse for å få frem utvalget som skal intervjues, der hensikten vil være å få frem ulike erfaringer, ulik posisjon i systemet og oppfatninger av problemstillingen (Jacobsen 2015).

Alle deltakere som ble valgt ut representerer ulike Forsvarsgrener og har aldersspenn fra 28 år til 55 år, derav spenn på ledererfaring fra fire til seksten år som militær leder. Da det gjelder militær grad, er det også forskjeller med øverste grad som oberst ned til løytnant.

Det er visse krav som har blitt stilt for å være deltaker i studiet. Posisjon er det første. For å belyse opplevelser av det å være kvinnelig leder i nåtid, var samtlige deltakere nødt til å sitte i en lederposisjon fra 1. August 2019 som er normal startdato for ny stilling for inneværende år. Datainnsamlingene startet etter denne datoen, derfor ble dato satt slik. Kompetanse ble også satt som kriterium.

Samtlige i utvalget må inneha en militær utdanning ettersom dette normalt sett er et formelt krav for å være militær leder. Hva som definerer militær utdanning er enten GBU (grunnleggende befalsutdanning) eller GOU (Grunnleggende offisersutdanning). For å kvalifisere seg til en militær utdanning, selekterer Forsvaret inn personell for å befolke lederposisjoner. Prosessen er trinnvis der en blant annet skal gjennom en seleksjon basert ulike formelle krav som skal innfris, eksempler er utdanning, vandel, fysiske og medisinske krav. Tilfredsstillende seleksjonen vil det være enkle tester og metoder som er neste ledd. Siste trinn er mer avanserte metoder som kan omhandle blant annet personlig intervju med en eller flere offiserer, feltøvelse o.l.

Siste avgrensning er organisasjon. Oppgaven har basert seg på en case: Det Norske Forsvaret. Alle deltakere måtte være ansatt i denne organisasjonen. Grunnen til dette valget, er at Det Norske Forsvaret er en organisasjon som svarer godt til problemstillingen grunnet den svært skjeve kjønnsfordelingen blant de ansatte, samt at kjønn i forsvaret har vært gjenstand for flere debatter i løpet av de seneste tiårene.

Jeg har ikke avgrenset til noen bestemt forsvarsgren. Men det har vært viktig at utvalget ikke kun skal representere en Forsvarsgren, men heller tilstrebet at alle grener er representert. Utvelgelsen ble derfor basert på ønske om å ha to deltakere med bakgrunn fra samme Forsvarsgren slik at oppgaven kunne bli basert på flere miljøer, og dermed gi større nedslagsfelt og variasjon i funn. Forsvarets personell er

plassert ved ulike stasjoner, baser og leirer rundt om i hele Norge. Det var ikke en bevisst avgjørelse å velge deltakere som bodde ved ulike geografiske områder. Det viktigste var at de representerte forskjellige driftsenheter ved nåværende stilling.

Grunnet valg av metode og tidsperspektivet for denne studien har jeg begrenset utvalget til seks personer. Oppgaven er på 60 studiepoeng, og normert tid for utarbeidelse av oppgaven er på ett år. Men da studien er gjennomført i kombinasjon med fulltidsjobb lot det ikke seg gjøre med flere deltakere.

Det er viktig for å presisere at det ikke er gjort andre intervjuer enn denne målgruppen. Det er deltakernes egne opplevelser som er fokusområde for studiet. Det har ikke vært noen tydelig problematikk rundt oppgavens avgrensning. Kravene for å være deltaker ble sendt ut til målgruppen via mail. Jeg fikk til svar med informasjon om deres bakgrunn. Slik kunne jeg enkelt vurdere begrensningene og sjekke om kravene samsvarte.

Navn	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Grad	Kaptein	Oberstløytnant	Oberst	Major	Løytnant	Kaptein
Ledererfaring (ulike stillinger)	3	10	12	2	2	3
Ledererfaring (år)	3,5	20	18	4	4	8
Kjønn	Kvinne	Kvinne	Kvinne	Kvinne	Kvinne	Kvinne

Tabell 1: Utvalgets demografi

Årsaken til at utvalget landet på seks deltakere og ikke flere, var først og fremst på grunn av tidsperspektivet. Jeg hadde først sett for meg å ha ti deltakere. Personlige individuelle intervjuer er tidkrevende ettersom alt av data skal analyseres etter intervjuet er ferdig. Jeg ville ikke risikere å ende opp med for mye informasjon at jeg mistet oversikt over de datainnsamlingene som ble gjort. For at studiet skulle være bærekraftig i det forstand at problemstillingen ble besvart av ledere fra ulike grener og avdelinger, var seks deltakere passende.

Fremgangsmåten jeg benyttet meg av var å ta kontakt med Leder av Kvinnelig Nettverk i Forsvaret. Hun distribuerte informasjon om studiet ut til kvinnelige ansatte som videre kunne ta kontakt med meg. Den andre kanalen var å ta direkte kontakt med personell som passet målgruppen, da jeg selv er ansatt i Forsvaret. Kvinnelig Nettverk i Forsvaret er et formalisert kontaktnett for kvinnelige militære ansatte. Formålet med nettverket er å skape et nettverk som kan styrke Forsvaret og den enkelte ved at kvinnelig befal, befalselever og vervede skaper et sterkere samhold og utveksler erfaringer.

Ettersom det var flere enn seks personer som tok kontakt, valgte jeg ut ønsket utvalg som passet inn i studiet og i utvalgets sammensetning. Utvalget har bakgrunn fra forskjellige grener derav Luftforsvaret, Sjøforsvaret og Hæren, i tillegg er Forsvarets Sanitet representert som driftsenhet - da det representerer en fellesavdeling for alle grener i Forsvaret. Det er ingen intensjon om at utvalget skal representere en gren i seg selv, men for å oppnå mangfold i utvalget for å besvare problemstillingen opplevelsen av det å være leder - har det vært viktig å plukke fra ulike Forsvarsgrener, og ikke bare én. Det er også tilstrebet at bakgrunn ved lederstilling de bemanner i dag representerer ulike avdelinger og nivå. Resultat er at alle er i ulik posisjon og avdeling, med unntak av to som deler driftsenhet - men her er alle andre faktorer svært forskjellige, da både alder, Forsvarsgren og ledererfaring er ulikt.

2.6 Refleksjoner omkring reliabilitet og validitet

Jo mer åpen og reflektert forskeren er, desto sterkere vil forskningens troverdighet bli (Jacobsen 2015). Det er svært viktig å se om det er trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultater datainnsamlingen har gitt. Intervjuereffekten (Davis et. al 2010) anses å påvirke utvalget gjennom utseende, bekledning, kroppsspråk og atferd. Effekten har vært viktig å reflektere over før intervjuene skulle gjennomføres da jeg ikke ønsket forstyrrende momenter for noen av deltakerne som i verste fall kunne påvirke data og intervjuers troverdighet. Hovedgrunnen til at jeg tok en vurdering rundt valg av antrekk, er at jeg også er militært personell og kunne likeledes stilt i militæruniform for å vise likhet og en profesjonsidentitet som samsvarer med utvalgets bakgrunn. Mitt valg ble likevel å stille i sivile klær, slik at det ikke ble et moment i seg selv. Jeg var heller åpen om min bakgrunn, og la ikke mye mer i det enn at jeg også var militært ansatt. Det blir og hevdet at det er umulig å kontrollere intervjuereffekten (Jacobsen 2015 s.243), det kan jeg dessverre ikke verifisere da det er vanskelig å måle om effekten har påvirket resultatet i studiet.

Samtlige deltakere var vel klar over tid og sted for intervju, og ikke minst tema da dette ble avtalt på forhånd. Det kan derfor tenkes at samtlige har tenkt noen tanker rundt problemstillingen, kontra å ha tatt samme intervju over en lav sko. Det kan og settes spørsmålsteget ved lik datainnsamling hvis tidsperspektivet hadde vært kort. Konteksteffekten har vært tilnærmet lik til samtlige deltakere i studiet, der intervjuet fant sted hos vedkommende på arbeidsstedet deres. Dette av både praktiske årsaker for dem, men da var det og like rammer for samtlige og en naturlig plass for intervjuobjektet. Grunnet Covid-19 og foreldrepermisjon, ble lokasjonen for to av utvalget endret. Jeg opplevde dog ingen signifikant forskjell på de ulike arenaene for intervju.

Med tanke på analyse av data etter gjennomført intervju, ble det benyttet lydopptaker som et ledd i å ikke miste verdifull data. Det var umulig å få notert ned hvert ord for hånd, samt å være tilstede å ha øyekontakt med intervjuobjektet samt stille spørsmål. Alle intervjuene ble derfor tatt opp og deretter transkribert inn på data. Ved å bruke de hjelpemidler, gikk ingen data til spille, og det var mulig for meg å gå tilbake i intervjuet når som helst. Da Forsvaret representerer en hierarkisk struktur der militært personell er rangert ved ulike gradsnivåer, har det vært en spenning rundt hvorvidt deltakerne ville åpne seg, eller en frykt for å ytre seg kritisk i organisasjonen. Jeg har ikke oppfattet noe frykt under intervjuet eller i forkant, men det kan jeg heller ikke slå fast og svare for deltakerne om. Hva de eventuelt ikke har delt, kan jeg ikke uttale meg om. Fra mitt synspunkt vil jeg si at jeg oppfattet alle som trygge og ikke redde for å stå frem med sin historie og erfaring. Likeledes kan det også ha hjulpet åpenheten med at det ble annonsert at utvalget ville være anonymisert. På tross av det var det flere som ytret under intervjuet at det hadde lite betydning hvis navn ble tatt med.

Retter vi blikket mot oppgavens validitet, rettes det kritikk mot kvalitativ metode og intervju der man hevder forskere viser en naiv holdning til datainnsamling og at det ikke representerer virkeligheten (Alvesson 2011). Studiets tilnærming vil på bakgrunn av Alvessons argument tidsmessig være umulig å etterprøve all data som er samlet inn etter de seks intervjuene som er gjennomført i dette studie. Likevel oppgir deltakerne i dette studiet deres virkelighet, som også er essensen her. Problemstillingen går ut på kvinnelige lederes opplevelser, ikke hvordan tredjemann i rommet opplevde eventuelle hendelser eller hva vedkommende føler om valg av karriereløp til deltaker. De opplevelser som har blitt delt av utvalgets medlemmer, er de erfaringer som gjengir nettopp deres subjektive virkelighet og det er den virkeligheten som må tre frem for å få besvart problemstillingen. Virkeligheten tolkes som sosialt

konstruert, da det oppfattes individuelt fremfor virkeligheten slik den defineres institusjonelt (Berger og Luckmann 2000 s.150). Studiet har et epistemologisk utgangspunkt med en sosialkonstruktivistisk tilnærming, og det er derfor den individuelle og subjektive virkeligheten vi er ute etter og på bekostning av det, vil det være vanskelig å etterprøve studiet med et annet utvalg.

En kan derfor ikke garantere studieobjektene gir en sann representasjon av virkeligheten til andre enn seg selv. studien undersøker kvinnelige lederes opplevelser - ikke hvordan tredjemann i rommet opplevde eventuelle hendelser eller hva vedkommende føler om valg av karriereløp til subjektet. De opplevelser intervjuobjektene har delt, er de erfaringer som gjengir nettopp deres subjektive virkelighet, og det er den virkeligheten som må frem - for å få besvart på problemstillingen.

Et problem for datainnsamlingens validitet kan også være kildene til data. Dataens gyldighet er avhengig av hvilke kilde det stammer fra, og får en ikke tak i rett kilde - vil en heller ikke få de data som gir rett informasjon. Virkelighetsopplevelsen er uansett den kilden vi vil ha frem fra deltakerne, hva de selv oppfattet og tenker rundt deres erfaringer. Det deres subjektive oppfatning som står sentralt.

Kildene som ble tatt ut i forskningen, hadde mange kriterier som måtte oppfylles. Først og fremst måtte samtlige sitte i en stilling med lederansvar i 2019 - da intervjuet tok plass. Samtlige måtte også være militære ledere, det vil si at de også har gjennomgått en seleksjon for å gjennomgå lederutdanning i organisasjonen, og ikke minst måtte de være kvinne. Alle kriterier ble innfridd hos samtlige, og slik vil jeg si at kildene er korrekte for å samle inn rett data. Kildenes nærhet til fenomenet som oppgaven belyser med kjønn, ledelse og mannsdominans, er absolutt til stede - da de står i det akkurat nå. Det var dog enkelte spørsmål som deltaker ikke selv hadde erfart, men hadde hørt om andre etc. Dette blir da ansett som andrehåndskilder, og har derfor ikke fått fokus i analysen ei heller som resultat, da det ikke er noe som treffer forskningens mål.

Det har ellers vært to tilfeller jeg har vært nødt til å ta kontakt flere måneder etter intervjuene var gjennomført, for å sanke mer detaljer rundt enkelthendelser som har vært litt uklare etter transkriberingen. Begge deltakere har gått rett på sak og har gitt skildringer rundt dataen uten annen oppfordring enn å henvise til de data som ble delt under intervjuet. Dette gir en form for direkte validering av data, og autentisitet - da en kan belyse hvorfor en spør om situasjonen e.l.

Da det kommer til min rolle som intervjuer og bakgrunn, er det klart at det å ha kunnskap til

organisasjonen kan ha vært en fordel og vært med på å påvirke. Men som vi har vært inne på før, vil det være vanskelig å vite om det har vært en gjeldende faktor for datainnsamlingen og studiets funn. Dette er uansett forhold som er svært viktige å belyse, særlig ettersom slike data vanskelig kan etterprøves.

2.7 Personetiske forhold

I denne siste delen av metodekapittelet skal jeg vurdere etiske hensyn som studiet stiller krav til. Utgangspunkt for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forhold mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015 s.47). Norsk senter for Forskningsdata (NSD) er opptatt av dette da det stilles krav til godkjenning av studiet når det tas i bruk personopplysninger. Fremgangsmåten her var gjennom søknad til NSD, der de gjennomgikk studiets behandling av personopplysninger og at de var i samsvar med personvernregelverket. Godkjenningsskrivet ligger i oppgaven som vedlegg 4. Siden oppgaven ble besvart gjennom å bruke Det Norske Forsvaret som case, krever Forsvaret en formell søknadsprosess for å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsmål. Dette er hjemlet i *Forsvarets Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser* (2018). En formell søknad ble på bakgrunn av bestemmelsene sendt til Forsvarets Høgskole, der en nemnd godkjente studiet på de vilkår som var søkt om, herunder intervju med militære ansatte kvinnelige ledere. Ved prosjektslutt blir alle data hentet fra Forsvaret slettet.

Ettersom studiet ble godkjent, startet arbeidet med å danne et utvalg. Da utvalget var på plass, fikk samtlige en skriftlig samtykkeerklæring med grundig informasjon ved formål av studiet, forskningsansvarlig, hva det innebar å være deltaker, personvern, det faktum at deltakelse var frivillig og at samtlige kunne trekke samtykke tilbake når som helst. En grunnleggende forutsetning for *informert samtykke* er at den som undersøkes, skal delta frivillig i undersøkelsen. Den frivillige deltakelsen skal være basert på at den som undersøkes, vet hvilke farer og gevinster som en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen 2015 s.47).

Det er viktig å fremheve at i dette studiet var det spesielle hensyn til å ta, da feltet som skulle studeres var Det Norske Forsvaret. Vedlegg 3 viser de rammer som Forsvarets Høgskole har satt rundt

masteroppgavens datainnsamling. Prosessen gikk relativt fort. Svar på søknaden ble mottatt en ukes tid etter innsending.

3.0 Teoretiske perspektiver

Dette kapitlet presenterer relevante teoretiske perspektiver som vil være viktige ved drøfting og analyse senere i oppgaven. Denne delen består av to underkapitler. Det første omhandler kjønn og ledelse, og koblingen dem imellom. Siste del vil ha fokus på organisasjonskultur, og knytter an til kjønn.

3.1 Kjønn og ledelse

Kjønn er viktig og sentralt for oppgavens formål, da problemstillingen spør etter kvinnens opplevelse. Maskuline og feminine egenskaper figurerer i ledelseslitteratur som omhandler kjønn, eksempelvis Loden (1987) og Bem (1984). Hva gjør at kjønn er en relevant faktor for å kunne lede. Det drar oss over til spørsmålet om disse studiene handler om forskjeller mellom mann og kvinne, biologisk sett?

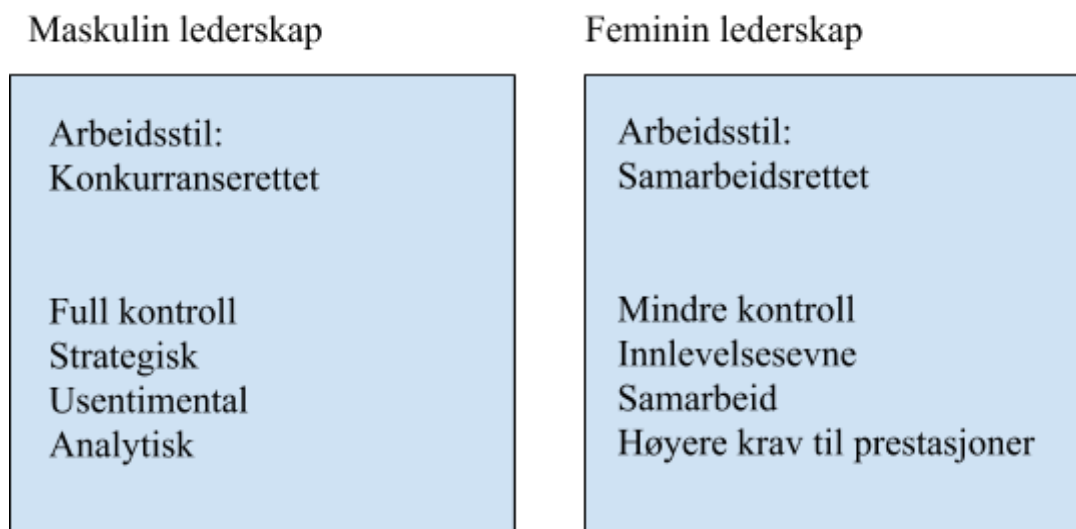
Hva gjør at kjønn er relevant for det å lede, og er det slik at kjønn har et sett med egenskaper som er absolutte? Oppgaven tar utgangspunkt i to sentrale kjønnsteorier for å forstå hva kjønn er og hva det defineres som. Teoriene tas utgangspunkt fra Den Amerikanske filosofen Judith Butler med *undoing gender* (1997) og Franske Simone De Beauvoirs *Le deuxième sexe* (2000) oversatt til norsk, *det annet kjønn*. Teoriene er relevante for oppgaven da kjønn står sentralt og hvilke faktorer som definerer en til kvinne.

Videre vil jeg se på koblinger mellom kjønn og ledelse, da feminitet og maskulinitet er sentrale begreper i oppgaven. Mannsdominerte organisasjoner kjennetegnes ofte med en maskulin kultur der kvinner ikke klarer å identifisere seg med. Hva skjer med kvinnelige ledere i et slikt miljø og påvirker det ens oppfatning av seg selv som leder. Maskulinitet og feminitet trekkes inn i lederteorier der en fint kan bekle begge uavhengig av kjønn (Bem 1984). Hva gjelder for utvalget?

3.1.1 Maskuline og feminine lederegenskaper

Dette underkapittelet omhandler to hovedteorier rundt tematikken med maskuline og feminine egenskaper sett opp mot ledelse og hvorvidt det henger sammen med hverandre. Loden (1987) og Bem (1984) representerer to ulike tilnærminger der vi sluttvis skal se nærmere på hvordan deres studie kan være aktuelt for denne oppgaven. Vi skal og se på Alvesson og Billings (2000) begrunnelse på hvorfor en slik inndeling mellom feminin og maskulint lederskap kan fremprovosere fokus på kjønn.

Loden representerer en teori som baseres på at kvinner har måtte tilpasse seg den tradisjonelle lederrollen, i stedet for å få utnyttet sine medfødte evner (1987 s.22). Kvinner vil derfor oppleve å miste sin identitet (Loden 1987 s.21) for å være en nøyaktig kopi av menn. Hva som har blitt definert som den riktige måten å lede på, er ifølge Loden basert på erfaringer av menn og ikke kvinner. En direkte konsekvens ville være at kvinnelige ledere ikke ble like effektive som menn, da en måtte tilpasse seg maskulinismens kultur og forventninger. Loden (1987) definerer lederskap fremstilt ved to kategorier, dette er skissert ved figur 1. Det maskuline lederskapet betegnes blir synonymt med det som omtales som den tradisjonelle lederstilen der erfaringer av menn står bak hele konstruksjonen (Loden 1987).



Figur 1: Maskulin og feminin lederskap (Loden 1987 s.40 og s.73)

Loden definerer kvinnelig lederskap gjennom «en lederstil som bruker alle kvinnens naturlige talenter og evner som aldri før» (1987 s.72). Lederstilen legger derfor vekt på kjønnsforskjeller og erfaringer kvinner

opplever gjennom barndom som igjen former kvinners atferd og verdier i voksen alder. Ser vi på hovedforskjellen som utgjør det største skillet mellom den tradisjonelle lederstilen og en kvinnelig lederstil, er det det følelsesregisteret som vil for kvinner bli veid like tungt som rasjonelle data ved avgjørelser. Følelser inngår ikke ved den tradisjonelle lederstilen. Et kvinnelig lederskap vil likevel ikke treffe samtlige kvinner, men det påpekes at lederstilen defineres som kvinnelig og er med det en god representativ modell som fungerer svært bra for mange kvinner (Loden 1987 s.73).

Det som skiller Loden fra andre lederteorier, er at det som legges til grunn er et biologisk grunnlag, det vil si at egenskapene er basert på kjønns biologi. Andre momenter er skillet mann og kvinne har ved er ulikheter som fysiologi og oppdragelse (Loden 1987 s.74). Kvinner passer inn i en kvinnelig lederskapsstil og menn i den tradisjonelle og maskuline. Det står lite om hvorvidt menn er representert ved den kvinnelige stilen, derfor kan vi ta et utgangspunkt i at det ikke vil være representativt for kjønn.

Hvorfor den kvinnelige lederskapsteorien ikke har større anerkjennelse ute i avdelinger, begrunnes med at det blant annet ville innebære en innrømmelse rundt at kvinner er forskjellige fra menn, men likestilt. Videre tolker Loden bedrifter som ønsker å sette kvinner og menn som like individer en undergravelse av at det eksisterer lederstiler basert på det biologiske kjønn. Konsekvensen av dette er at det blant annet vil være kvinnelige ledere som lykkes, men at de representerer en konsekvens av at en tilpasser seg mannlige normer. På den andre siden vil kvinner som ønsker å være seg selv ikke motta særlig støtte fra omgivelsene for å stige i hierarkiet (Loden 1987 s.78)

Organisasjonsstrukturer som vil passe inn i modellen da det gjelder den tradisjonelle lederstilen, er hierarkiske organisasjoner som casestudiet oppgaven baserer seg på. Et militært hierarki opererer ofte med en modell der underordnede adlyder ordre og gjør som sjef beordrer. Vi kan derfor forsvare bruken av Lodens teori for oppgavens relevans der spørsmålet vil være om utvalget knytter seg til den tradisjonelle lederstilen eller den kvinnelige lederstilen og om det har noe å si.

Bem (1984) på sin side har også forsket på lederens egenskaper, der maskulinitet og femininitet kan fungere som målbare data. Funn er verdier og holdninger som baseres på det biologiske kjønn, dette representeres ved *figur 2*.

Maskulin	Feminin
Forsvarer mine meninger	Hengiven
Uavhengig	Imøtekommende
Selvhevdende	Følsom for andres behov
Sterk personlighet	Forsåelsesfull
Viljesterk	Viser medfølelse
Har lederegenskaper	Trøster gjerne andre
Villig til å ta sjangser	Varme
Dominerende	Øm
Villig til å ta standpunkt	Glad i barn
Pågående	Vennlig

Figur 2 : Maskuline og feminine egenskaper benyttet ved BSRI (Bem 1984) Oversatt til norsk av Schioldborg (1990)

Bems maskuline og feminine egenskaper ble utarbeidet etter et studie der 900 studenter fikk 200 ulike egenskaper som skulle defineres til enten mann eller kvinne. Egenskapene ble delt mellom maskulin eller feminin etter en signifikant vurdering der ett av de biologiske kjønnene fikk treff og at det var en uavhengig vurdering fra studentenes biologiske kjønn (Bem 1984). Resultatet av studiet betegnes som Bem's Sex Role Inventory (BSRI) som i dag kan benyttes som et spørreskjema der en selv definerer ens kjønnsrolleegenskaper. Videre resultater viste at både menn identifiserte seg ved feminine egenskaper og kvinnelige ledere definerte seg ved en maskulin lederstil. Et viktig funn var at en også kunne inneha en kombinasjon av begge, der hvis en skårer høyt på både maskulinitet og femininitet vil bli definert som androgyn. Sett at resultatet ga lave skårer på begge, tilsa det en udifferensiert ledertype. Slik skiller Bem seg fra Loden, der en kan bevege seg mellom lederskapsstilene uten at det vil ha sammenheng med det biologiske kjønn.

Hvis vi ser på den den androgyne lederen som vil være interessant knyttet opp mot oppgaven, er det en ledertype som i de siste årene har fått økt interesse de siste årene. En mulig årsak til det kan ha s ha sammenheng ved senere funn innen fagfeltet kjønn og ledelse der førstnevnte ikke nødvendigvis svarer til lederegenskaper. Et av de nyere forskningene som baserer seg på Bems studie er Solbergs

doktorgradsavhandling *“Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse”* (2012) som konkluderer med at ..«*Androgyne ledere kan lettere enn de andre kjønnsrolleidentitetene skape frihet, slippe sine medarbeidere til, gi plass for kreativitet, tilrettelegge for diskusjon og lede uten å dominere*» (Solberg 2012 s.248). En av egenskapene som likevel fremtoner ledertypen, er at leder vil ha stor innlevelse for sine medarbeidere. En androgyn leder kan slikt sett hverken defineres som feminin eller maskulin, men innehar begge egenskaper (Bem 1984)

Både Bem og Loden baserer lederskapsteoriene sine på egenskaper knyttet opp mot kjønn. Dette er en tilnærming Alvesson og Billing (2000 s.144) stiller seg kritisk til at lederegenskaper blir kjønnnet og trekker frem feminine lederegenskaper som går igjen i lederteorier, som de samme egenskapene som historisk sett diskvalifiserte kvinner fra å være leder. Videre legges det vekt på at begrep som kvinnelig ledelse blir vanskelig å koble bort fra stereotypier som igjen kan forsterke en begrensning både hos kvinner og menn (Alvesson og Billing s.155)

3.1.2 Om å bli kvinne og gjøre kjønn

Simone De Beauvoir (1949) presenterer to hovedtanker ved sitt hovedverk *“Det annet kjønn”*. For det første fødes man ikke som kvinne, en blir det. For det andre påtvinger kvinners oppdragelse dem *“kvinnelighet”*. Dette innebærer at en får dem til å oppfatte seg selv som *den andre* i forhold til menn.

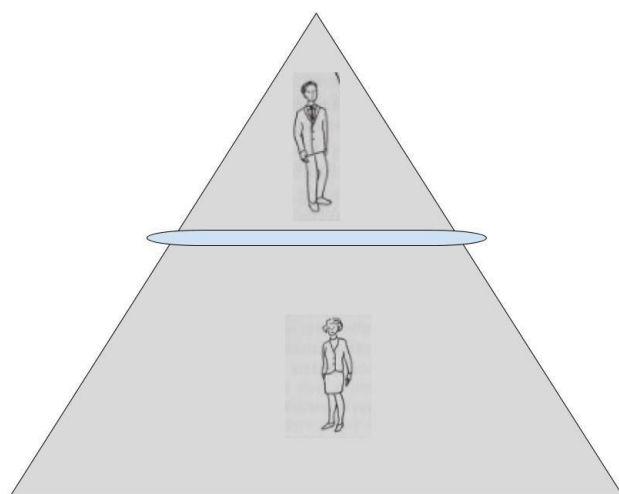
Kvinner og menn forstås i relasjon til hverandre, der noen har mer makt enn motsatt kjønn. Et eksempel er hvordan Beauvoir tolker kjønnets biologiske forutsetninger (2000 s.21) der kvinnen defineres som en livmor, eggstokker og som et hunddyr. Beauvoir hevder videre at et hunddyr er en fornærmelse for mannen, men likevel bærer han stolthet da han selv blir betegnet som termen hanndyr. Beauvoir tolker også kjønn gjennom Aristoteles forestilling av unnfangelsen som hun henviser til i boken. Kvinnen blir fremstilt som at hun kun bidrar med menstruasjonsblod og mannen sædcellen ved unnfangelsen. Dette tolkes av Beauvoir som at *«kvinnen kun bidrar med en passive materie, mens mannens prinsipp er styrke, aktivitet, bevegelse og liv.»* (2000, s.24).

I kapitlet som omhandler skjebnen til kvinnens opphav bygger hun blant annet på en psykoanalytisk tilnærming (De Beauvoir 2000 s. 52). Her grunnes kvinnens tanke om *å være den den andre* i kastrasjons komplekset: kvinnen forneker sin kvinnelighet og ønsker å være en mann, men mangler penis. Det begrunnes med at Freud blant annet tok utgangspunkt i en mannlig modell og at kvinnen da føler seg

som en lemlestet mann (De Beauvoir 2000 s. 54) , og blir *den andre* der mannen igjen står øverst på rangstigen.

At kvinnen blir sett på som *den andre* kan også sees i sammenheng med fenomenet "*glasstaket*". Fenomenet bygger på at kvinner aldri helt når toppen på lik linje som menn når det gjelder topplederstillinger. Glasstaket blir belyst som en fysisk hindring som er så sterk at det hindrer kvinner i å ta steget videre i leder hierarkiet. Fenomenet går derfor ofte igjen ved studier som omhandler kjønn og lederroller og kan stille spørsmål mot oppgavens utvalg om det er en reell hindring for dem som leder i en mannsdominert organisasjon.

Statistikk viser at hoveddelen av kvinnelige ledere når opp til de lavere ledernivå i hierarkiske organisasjoner, og når en forsøker å komme videre opp - møter man begrensninger som hindrer de å komme videre (Drake 1963).



Figur 3: Glasstaket (Drake og Solberg 1995 s. 21)

En av mulighetene for å nå gjennom glasstaket, er å ha andre kvinnelige ledere i samme organisasjon som har klart å bryte glasstaket. Kvinnelige ledere ved høyere lederstillinger i hierarkiet vil kunne bidra til å påvirke organisasjonskulturen og få til en struktur som gjør det lettere for alle kvinner å delta (Drake og Solberg 1995 s.41). Det vil også gi en synergieffekt ned til kvinner i organisasjonen som ser at det er mulig å stige opp i systemet som leder. De underliggende årsaker til at det eksisterer en sperre, er usynlige, synlige, bevisste og ubevisste mekanismer i organisasjonen, som gjør at det ikke nødvendigvis kun er kvinnen som setter egne begrensninger, men også menn. Hvilke kultur og verdier har organisasjonen, og hvilken oppfatning har de kvinnelige og mannlige lederne for hvordan det er riktig å handle? Ulike typer lederstiler innad i organisasjonen som er forårsaket av kjønnetes ulike oppdragelsesmønstre og organisasjonens hierarkiske oppbygning er med på å påvirke glasstaket. I en hierarkisk struktur som casestudiet har, kan gradssystemet og organisasjonens historie spille inn som

faktorer, der det så sent som i 2015 ble likestilt mellom jenter og gutter ved allmenn verneplikt (Forsvaret 2015).

Kobler vi Beauvoir opp mot glasstaket kan kvinnen derfor reduseres til det absolutte andre. Således kan det heller ikke bli noe gjensidig forhold mellom kjønnene. *“Réciprocité”* som betyr gjensidighet var Beauvoirs politiske og personlige ideal (De Beauvoir 2000). Hun ønsket et samfunn der kvinner og menn anerkjente hverandre som frie subjekter og kunne først da se virkelige kjønnsforskjeller og erotiske mening med hvert kjønn.

Judith Butlers kjønnsforskning baseres på performativitet (Butler 1990). Butlers teori definerer kjønn gjennom iscenesettelse eller opptreden som repeteres over tid ved at kjønnsidentiteten beskrives som en diskursiv effekt, der kvinne eller mann blir definert ut fra væremåte. Tilnærmingen er noe ulikt fra Beauvoirs oppfattelse av kjønn, der kvinne og mann skilles gjennom ulike aspekter med mannen som rangeres over kvinnen. Det vil heller ikke vil være mulig å tre ut av det biologiske kjønn og defineres som mann for en kvinne basert på væremåte, da de er absolutte. Kvinnelighet og mannlighet for Butler på den andre siden blir verb som defineres konvensjonelt om hva som er norm innen hver kategori. Butler hevder derfor at en er ikke en kvinne eller mann, men at kjønn er noe en blir gjenkjent som fra hvilke iscenesettelser en gjør gjennom kropp, språk og atferd: *“Is there ‘a’ gender which persons are said to have, or is it an essential attribute that a person is said to be, as implied in the question ‘What gender are you?’”* (Butler 1999 s.11)

Butler hevder altså her at det ikke er biologien som styrer kjønnets utspring og definisjon, som knyttes til blant annet utseende og dermed påfølgende væremåte som skal skille kjønn fra hverandre. I det legger hun og at kultur konstruerer de lover som gjelder for kvinne og mann gjennom væremåte, språk og atferd. Biologi vil i den forstand derfor ikke styre hvordan kjønn konstrueres.

I Butlers bok *“Gender trouble”* stiller hun seg kritisk til Simone de Beauvoirs teori i *“The Second Sex”* (De Beauvoir 1993), der kjønn også defineres som konstruert og at individet *“blir”* en kvinne, men at det ikke er redegjort for om dette nødvendigvis må være basert på biologisk kjønn (sex). Butler tolker derfor Beauvoir som at det likeledes kan være en anatomisk fremstilt mann som *“blir”* kvinne og stiller dermed spørsmål rundt kroppen: *«the body’ appears as a passive medium on which cultural meanings are inscribed or as the instrument through which an appropriate and interpretive will determines a cultural*

meaning for itself» (Butler 1999 s.12).

3.1.3 Kjønn og ledelse ved hierarkisk organisasjonsstruktur

Dette underkapittelet diskuterer koblinger mellom å kjønn og ledelse. Som innledet i oppgaven blir kvinnelige lederskikkelser ofte omtalt med ord som "mor" eller "jernkvinnen". Finnes det underliggende årsaker til det, og kan det igjen påvirke utvalget?

Den Amerikanske professoren i psykologi i ledelse og organisasjoner Alice Eagly (1995) undersøkte forskjellene mellom kvinnelige og mannlige leders dyktighet i utførelse av lederstilling. Han tok utgangspunkt i biologisk kjønn fant at observert yteevne var minimal, men forhold som organisasjonskultur spilte en stor rolle. I militære organisasjoner, der kulturen er maskulint dominert, kom kvinnelige ledere dårligere ut enn de mannlige. Men der kulturer med flere feminine verdier gjorde at kvinnelige ledere gjorde det klart bedre. Konsekvensen av Eaglys funn sett opp mot organisasjonskultur viser at det legger til rette for stereotypisering av kjønn når det kommer til lederrollen. Teoriens funn kan derfor argumentere for hvordan kvinnelige ledere blir vurdert ut fra hvilke fora en oppholder seg i, derfor er organisasjonskulturen svært avgjørende for hvordan en selv opplever det å lede andre.

Den norske sosiologen Anne Grethe Solberg har gjennom sin doktorgradsavhandling *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse* blant annet rettet fokus på *"empirisk dokumentasjon på sammenhengen mellom kvinnelige og mannlige ledere, og hvordan beholdning av toppledere i utvalget inneholder ulike eller like ledertyper"* (Solberg 2012 s.13) Avhandlingen viste at kvinnelige og mannlige ledere kan både ha lik og ulik kompetanse og ressurser i en organisasjon, og at en ikke minst må flytte fokuset bort fra kjønn og heller ha fokus på kompetanse hvis en skal få utnyttet kapasiteten personellet innehar på best mulig måte.

En grunn er at ulike holdninger på akkurat dette feltet har vært med på å skape og begrense muligheter i arbeidslivet og har gjort at organisasjoner er blitt kjønnsbetinget. Solberg avkrefter også tidligere studier der det hevdes toppledere er maskuline (Collison og Hearn 1996; Teigen 2006). Hun hevder det har skjedd en endring, der det blant annet kan vises til en større andel feminine menn sett opp mot kjønnsrolleidentitet i Norge. Avhandlingen til Solberg tok utgangspunkt i 917 topp- og mellomledere

innen ikt-, media-, olje-, telekommunikasjons- og næringsmiddelbransjen i en undersøkelse sett opp mot kjønnsrolleidentitet og Bems BSRI-skjema. Funn var at kvinnelige feminine ledere med 18 % ved toppledelsen, 61 % som mellomleder og 20 % på lavnivå. På den andre siden er feminine menn blant annet representert ved 25 % som toppledere (Solberg 2012). Solberg konkluderer at lederne som krysser biologisk kjønn og kjønnsrolleidentitet kan være sterke personligheter som står i mot det kjønnsstereotypiske sosiokulturelle presset og ikke bryr seg om de passer inn i stereotypiseringen av kjønn som er bra for ledelse.

Eagly og Solbergs studier viser altså at kjønn og ledelse ikke har signifikante forskjeller, heller tvert i mot. Utfordringen her er at organisasjonskultur eller subkulturer med maskuline verdier gjør det vanskeligere for kvinner å være leder, da det blant annet skapets stereotypiseringer rundt kjønnsrollene. Et godt eksempel her er en militær avdeling der kvinneandelen har vært lav over lengre tid. Kommer man som kvinnelig leder inn, vil det være vanskeligere for vedkommende enn eksempelvis en kvinnelig kollega som trer inn i en mer kjønnsnøytral avdeling med mindre maskuline verdier. Solberg på hevdet kjønn ikke styrer lederskapet, derfor kan en ikke konkludere med at kvinner alene representerer en feminin lederstil. Organisasjoner som blir kjønnsbetinget klarer ikke se potensialet i hver enkelt ansatt, da egenskaper går på tvers av kjønn. En mann og kvinne kan derfor stille med både lik og ulik kompetanse.

Sistnevnte kan kobles opp mot Butlers teori der kjønn er noe en gjør, og noe en blir gjennom gjentakende performativitet der handlingen er koplet opp mot kjønn. Når det i forskningen snakkes om maskuline og feminine verdier er det viktig å belyse at maskuline og feminine verdier heller ikke her med nødvendighet svarer til biologisk kjønn. Studier har likevel dokumentert at mann og maskulinitet er mer synonymt med ledelse enn kvinne og feminitet. Konsekvensen av dette er at både organisasjoner og enkeltpersoners mulighet vil begrenses ved å i stedet bli vurdert etter kompetanse, faller under deres egne kjønnskarakteristika (Indvik 2001). Det at ledelse fortsatt trekkes mot å være kjønnsbetinget mot menn styrker argumentet for at ledelse fortsatt er sterkere knyttet til maskulinitet enn feminitet (Jacobsen og Thorsvik 2007 s.163) .

Oppsummert ser vi at store statistiske undersøkelser tar gjerne mann og kvinne som variabler og utgangspunkt. Men det er ikke så enkelt, slike verdier trenger ikke svare til biologisk kjønn. I Forsvaret er det mannsdominans da det kommer til kjønnsfordeling. Det gjør noe med feminitet og maskulinitet i forhold til ledelse. Vi trenger derfor å bruke De Beauvoir og Butler i denne oppgaven som forteller om kjønn og hva som er med på å definere det.

Det er også viktig å fremheve Solbergs studie, der en ny type ledertype dukker opp - den androgyne. Til forskjell fra Loden, kan en her inneha begge sett med egenskaper uten å defineres som maskulin eller feminin. At det ikke er et en-til-en forhold mellom gen og egenskap kan settes i tråd med Butler (1999) og Bems (1984) teori som danner grunnlag for et argument der kjønn og egenskaper ikke kan sees i sammenheng med hverandre. Kjønnstereotyper kan slikt sett tolkes som utdatert for kvinners posisjon i en mannsdominert organisasjon. For å forstå sammenhengen med hvorfor kjønn kan oppleves som en utfordring i en organisasjon der majoriteten har vært menn i flere tiår, må vi gå inn i teoriene som omhandler organisasjonskultur.

3.2 Organisasjonskultur og kjønn

3.2.1 Kvinnelige ledere i mannsdominerte organisasjoner

En av de som har forsket på hvordan kvinner opplever det å være leder i en mannsdominert organisasjon som Forsvaret, derav i USA er Karen M. Walker med publikasjonen «*A model for Femininity and Military Leadership*» (2012). Forskingen går ut på kvinnelige offiserers lederskap i det Amerikanske forsvaret og er høyst relevant for oppgaven da utvalget er tilsvarende likt og viser til hvordan det er å være kvinnelig militær i en mannsdominert organisasjon.

Til sammenligning med Norges Forsvar, består U.S. Armed Forces av 14,6 prosent kvinner. USAs statistikk ved kjønnsfordeling kan derfor sammenlignes med Det Norske Forsvaret, som hadde rundt 13 prosent kvinnelige militære ansatte i 2019 (Forsvarsdepartementet 2019), selv om størrelsen på Forsvarsorganisasjonen er betydelig større i USA. Det er dog viktig å fremheve at det også er forskjeller mellom Norge og USA da det kommer til tematikken. Mens Norges inntog av kvinner i stridende stillinger kom på 1970-tallet, ble spørsmålet først løftet hos US.Department of Defence i 2015 og vedtatt samme år (Pellerin 2015). I det ligger det at kvinner også kan søke seg til stillinger som innebærer direkte kampsituasjoner.

Studiets funn resulterte i en modell Walker beskriver som et stort bidrag innen ledelse. F-set modellen bygger derfor på kvinnelige lederes evne til å reflektere og ta transformasjonsmessige tilnærminger når avgjørelser skal vedtas. Tilpasningsdyktighet og situasjonsbetinget ledelse er derfor områder Walker hevder er sentrale ved kvinnelige ledere i mannsdominerte organisasjoner. Utvalget som var med på å

skape modellen, er kvinnelige militære ledere som har ledet i mannsdominerte miljøer i hele deres karriere. Deres personligheter, verdier og interesser har derfor blitt formet gjennom U.S. Armed Forces, som gir et godt resultat ved forskning på mannsdominerte miljøer og hva det gjør med kvinnelige ledere.

Ett av hovedfunnene til Walker var at samtlige syntes det var lettere å lede menn, så lenge det å være en god leder var anerkjent før det å være en god *kvinnelig* leder (Walker 2012 s.28), og at deltakerne var bevisste på sitt kjønn, og endret seg ikke ved å oppføre seg som en mann til tross for at miljøet var mannsdominerende. Walker hevder at utvalget ikke ble påvirket av omgivelsene ved å ikke oppføre seg som en mann, men var heller stolt over å være en kvinne som representerte fåtallet der lederne hadde god selvtillit ved egen kompetanse (Walker 2012).

Studiet til Walker går derimot stikk i strid med Eagly og Karas *Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders* (2002 s.576), som på sin side viser en teori basert på fordommer mot kvinnelige ledere gjennom to ulike årsaker:

“(a) less favorable evaluation of women’s (than men’s) potential for leadership because leadership ability is more stereotypical of men than women and (b) less favorable evaluation of the actual leadership behavior of women than men because such behavior is perceived as less desirable in women than men.” (Eagly og Karas 2002 s.576).

Kvinner møter fordommer der ledelsesbegrepet sokner til stereotypien av det maskuline (Eagly og Karas 2002). Det er dette som også er essensen rundt problemstillingen og ett argument for hvordan kvinner opplever lederrollen. På bakgrunn av det, vil også organisasjonskultur være et viktig tema knyttet opp til kvinners opplevelser av å være leder i et mannsdominert miljø. Er en som kvinne underrepresentert i organisasjonen, vil det heller ikke være noe selvfølge å se til kvinnelige lederskikkelser - men heller sokne til flertallet som alltid har vært menn. En av årsakene er at det naturlig ikke er mange kvinnelige ledere som vedkommende har et forhold til. Det blir hevdet at virksomheter og bransjer som har høy andel kvinnelige ledere, vil ha en større sannsynlighet for at den neste ledige lederstillingen blir fylt av en kvinne (Konrad og Pfeiffer, 1991) - men det utelukkes ikke av den grunn at det blir satt inn en kvinne ved fremtidige lederstillinger. Her ønsker man heller at kvinner ser etter muligheter istedenfor å begrense seg selv, hvis virksomheten ikke har kvinnelige ledere på høyere nivå (Konrad og Pfeiffer, 1991).

Specifically, the tendencies for female leaders to be more interpersonally oriented and more democratic than male leaders weakened to the extent that a role was male dominated. Thus, when women were quite rare in leadership roles and therefore tended to have the status of token in organizations or groups, they abandoned stereotypically feminine styles characterized by concern for the morale and welfare of people in the work setting and consideration of these people's views when making decisions (Eagly og Johnson 1990 s. 248).

Eagly og Johnson (1990) hevder på sin side at kvinnelige lederegenskaper ofte blir betraktet som en mer deltakende og demokratisk stil enn menn, men endres når de befinner seg i et mannsdominerte miljø. Miljøet påvirker slikt sett lederstilen til kvinner og blir mer autokratisk og dirigerende som kan være egenskaper som kjennetegnes med de forventninger rundt maskuline ledere. Hva som begrunnes for endringen av lederstil, er da Eagly og Johnsons (1990) utgangspunkt er at kvinnelige ledere mister autoritet i gruppen da de besitter en feminin lederstil. : *“These findings suggest that women may tend to lose authority if they adopt distinctively feminine styles of leadership in extremely male-dominated roles. Women who survive in such roles probably have to adopt the styles typical of male role occupants”* (Eagly og Johnson 1990, s. 248).

Hva vi kan se videre ved Eagly og Johnsons teori rundt kulturpåvirkning, er uformelle roller. Kvinnelige ledere representert som et fåtall i et mannsdominert miljø kan fort få uformelle roller som “mor” eller “jernkvinne” (Strand 2007), som kan dras mot Storbritannias første kvinnelige statsminister Margaret Thatcher. Den tidligere Statsministeren omtales ofte som *“Jernkvinnen”* da det ga en beskrivelse ved henne som leder og Statsministerens tøffe politiske stil. Den indiske politikeren Indira Ghandi blir på lik linje omtalt som en jernkvinne da hun kategoriseres som en kompromissløs politiker. Hun var og er fortsatt den eneste kvinnelige statsministeren India har hatt. En av omtalene hun fikk fra den Indiske pressen var at hun var den eneste mannen i en regjering med bare gamle damer (Waldrop 2019), noe som kan bidra til å trekke inn stereotypiske trekk ved kjønn som virkemiddel ved beskrivelse av atferd.

Hvis vi tar et overblikk på hva som er årsaken til uformelle roller på kvinner i et mannsdominert miljø, ser det ut til at kjønnsstereotyper står som utløsende faktor. Når kjønnsstereotypene brytes for hva som er forventet av kvinner, vil en bli lagt merke til på en helt annen måte enn hvis en mann hadde gjort det samme. Kvinner som bryter barrierer ved å bekle posisjoner som før har vært mannsdominert er typiske eksempler på hvor de uformelle rollene oppstår. Det Norske Forsvaret vil her ha en naturlig

arena for at kvinner får slike betegnelser, kanskje særs i lederstillinger som er ekstra synliggjort i avdelinger der menn domineres.

Sosiolog Nina Amble gjennomførte en undersøkelse blant 12 kvinnelige ledere (Amble et al. 1994) med fokus på balansegangen mellom klær og utseende mot det som var "*passende*" i organisasjonen de jobbet i. Resultatet viser at kvinnene var opptatte av og la mye energi i å nøytralisere fokuset på kjønn på arbeidsplassen. Hensikten var å minske mulighetene for påminnelsen om at en var kvinne og representerte fåtallet. De representerte altså noe annet enn menn. Årsaken til hvorfor man iverksatte slike tiltake, var en redsel for at tyngden av kompetanse man hadde som leder ble oppfattet som undervurdert og ville stå i konflikt med kvinneligheten man representerte, da de fleste definisjoner på ledelse rettes mot det kjønnsnøytrale eller med maskuline trekk.

Drake og Solberg (1995) hevder på sin side at hovedproblemet er at kvinnelige ledere er i fåtall og blir behandlet som sosialt avvikende, og i stedet for å minske avstand til menn - blir det store motsetninger og konflikter som driver kvinnen tilbake til seg selv i isolasjon. Slik kan også glasstaket forklares, som vi har vært innom før i oppgaven. En annen utfordring som er typisk for moderne organisasjoner, er årsrapporter. Her er det forventninger om rapportering på personell, som ofte blir lagt frem ved prosentandeler mellom mann og kvinne. Har organisasjonen en lav prosentandel på kvinner eller menn, vil det være naturlig for enkelte organisasjoner sett i et mangfoldsperspektiv å sette inn tiltak og vise til mål for å heve andelen. Her kommer kvotering inn som verktøy, som er særlig viktig i denne studien. Både Amble (et al. 1994) og Solberg har mange likhetstrekk. Kvinner som representerer et fåtall utløser en rekke tiltak fra kvinners perspektiv for å få kjønn nøytralisert. Argumentet her er at hvis det er faktorer i Forsvaret som skiller kjønn fra hverandre, vil kvinner selv forsøke å dempe og nøytralisere ulikhetene slik at kompetanse og egnethet trer frem, i stedet for at en blir definert gjennom kjønn. Forsvarets militære ansatte går likt kledd ved uniform, slik vil ikke bekledningen være med på å forsterke kjønnsforskjellene. Det leder oss til spørsmålet der hvilke faktorer kvinnelige ledere har fokus på da det gjelder forskjeller mellom mann og kvinne? Og er det en kjensgjerning at fokus på kjønn oppleves som ødeleggende for mindretallet, derfor går man aktivt inn for å utjevne skillet som eksisterer?

Et verktøy som har vært brukt i organisasjoner med lav kvinneandel, er nettverk for enkelte målgrupper. Begrunnelsen er blant annet at kvinnelige nettverk blir sett på som en nødvendighet for å motvirke innflytelsen av tradisjonelle mannsnettverk, der fellestrekk for alle er en overbevisning om at lite vil

endre seg dersom kvinner ikke selv går til aksjon og skaper kontakter og nettverk på samme måte som menn (Richardsen 2006 s.288). Kan nettverk være med på å styrke ulikhetene mellom kjønn, eller nøytraliserer man de? Hva gjør det med kulturen når kvinner går til sitt og menn går til sitt?

Dette har fortsatter og høgskolelektor Benja Stig Fagerland (2015) en tilnærming rundt, der hun understreker at kvinner ikke er utfordringen for kjønnsdelte organisasjoner, men at en må ta i et krafttak ved å endre nåværende kultur og systemet organisasjonen benytter. Vinklingen her er interessant, og det koker samtlige synspunkter og studier vi har sett på her ned til at kultur og fokus på kjønnsfordeling oppleves som styrende for det underrepresenterte kjønns opplevelse å være i organisasjonen. På bakgrunn av det, kan det utløse en rekke handlinger fra kvinnens side for å forsøke å viske ut kjønnsforskjeller som kan påpekes av menn og omgivelsene rundt. Kvinner ønsker derfor ikke fokus på kjønn, men heller på kompetanse og egnetheten de representerer sett i et lederperspektiv.

Trekker vi inn lovverk, tolker Drake og Solberg Likestillingsloven som at det ikke må gjøres forskjell på kvinner og menn ved ansettelser og forfremmelser (1995 s.179). Likevel må vi innom kjønnskvolter og skillet mellom radikal- og moderate ordninger (Teigen 2003) da kjønnskvolter praktiseres av Forsvaret. Radikal kvotering blir definert som ordninger der søkeres av det underrepresenterte kjønn foretrekkes inntil kvoten er fylt, med en forutsetning at personen tilfredsstill minimumskrav til kvalifikasjon for stilling/verv/utdanning. Moderat kvotering på den andre siden er kanskje det som blir mest brukt i dag gjennom opptak til utdanning eller ansettelser og omtales ofte som positiv særbehandling. Her vil fortrinnsretten skje ved at det underrepresenterte kjønn går foran ved lik eller tilnærmet lik kvalifikasjon.

3.2.2 Organisasjonskultur - "Måten vi gjør tingene her hos oss"

Deltakernes opplevelser må forstås som del av en organisasjonskultur. Organisasjonskultur er derfor et viktig moment å trekke inn i studiet. Hvilke mekanismer er med på å påvirke kulturen og hvordan fungerer det i en organisasjon med svært mange ulike avdelinger som skiller seg kraftig fra hverandre gjennom både Forsvarsgren, våpenart og underavdelinger som jobber mot ulikt oppdrag.

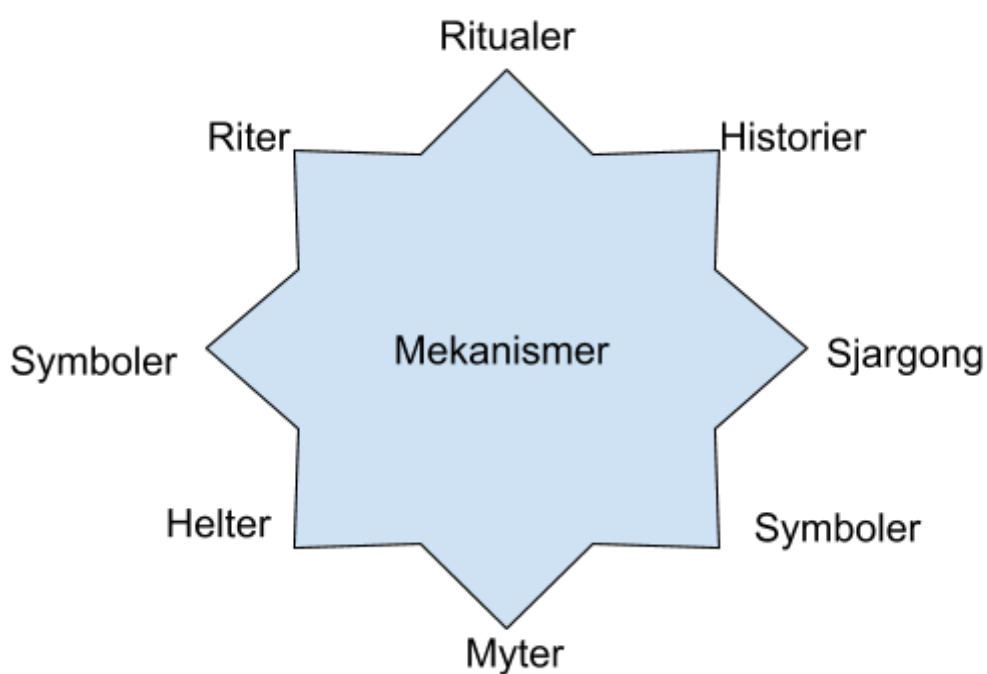
Organisasjonskultur defineres av Bang (2013 s.23) som "de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med

hverandre og omgivelsene". Deal og Kennedys (1982 s.4) definisjon er rett og slett "*måten vi gjør tingene på her hos oss*". Definisjonene kan tolkes ulikt. Bang på sin side bruker begrepet felles og trekker inn en organisasjon der medlemmer samhandler med både hverandre og de omgivelser man befinner seg i. Det kan derfor tolkes som at definisjonen omfavner organisasjonene under ett, mens Kaufmann og Kaufmanns (2009) treffer subkulturer bedre enn en overordnet kultur. Det er også viktig for studiet at begge definisjonene tilknyttet studiet, da Forsvaret bygger på en felles organisasjonskultur med en samlet ideologi og strategi for å bygge et felles verdigrunnlag basert på "*respekt, ansvar og mot*" (Regjeringen 2012) som treffer Bangs definisjon (2013) da verdigrunnlaget skal vise til organisasjonen i sin helhet. På den andre siden kan Deal og Kennedys definisjon representere de ulike Forsvarsgrener og avdelinger som der det vil være rom for utvikling av forskjellige interne subkulturer som formes av gruppens personell.

Andre momenter som knytter organisasjonskultur opp som en sterk virkning for oppgaven, er historiske perspektiver som nevnt i innledningen rundt historikk for kvinners inntog i Forsvaret og en nåværende skjev kjønnsfordeling sett hos organisasjonen i sin helhet, men også at kjønnsfordelingen vil være særs ulik på bakgrunn av hvilke avdeling en setter fokus på. På grunnlag av det kan subjektive opplevelser være svært sprikende, basert på organisasjonskulturen avdeling representerer. Da hver organisasjon skaper sin kultur, er det noe som er med på å påvirke ens oppfatning av hvilke retningslinjer som gjelder for lederskapet. Jo større organisasjon, jo vanskeligere vil det være å få etablert en felles kultur som er gjeldende for hele organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). En av utfordringene som Billig og Tajfel (1973) rundt lukkede miljøer som oppstår når subkulturer oppstår, er at det utvikler seg egne regler som blir gjeldende for gruppen. Det vil og være en avgjørende faktor for hvordan en mannsdominert avdeling tar i mot en kvinnelig leder.

Sanksjoner er ikke uvanlig. Personell som ikke tilpasser seg kulturen vil trolig slutte eller bli sagt opp (Kaufmann og Kaufmann 2009 s.271), og nyopprettede organisasjoner vil ha større mulighet for å endre en organisasjonskultur enn modne, stabile og sterke organisasjonskulturer. En sterk kultur vil ha underliggende og ofte ubevisste antakelser som styrer kulturen (Yukl,2006). Dette kan tolkes derhen at det vil være vanskelig å endre antakelsene og derfor vil den sterke kulturen som i studiets øyemed er en mannsdominert organisasjon som kan være vanskelig å endre. Her kan det trekkes en parallell til kjønnsmonster, da en organisasjon som har vært bestående av stort sett bare menn over lengre tid, vil ha vanskeligheter med å endre seg over natten på vegne av at kvinner gjør inntog.

Et av argumentene som viser vanskeligheten med å endre en kultur som Forsvaret har bygd seg opp over lang tid, er kulturformidling. Med kulturformidling mener vi her ulike momenter som er viktig fordi det forteller noe om identiteten de ansatte har med både organisasjonskulturen og kan gjenkjenne seg igjen med. Ved *figur 4* ser man de viktigste mekanismene i kulturformidling (Kaufmann & Kaufmann 2009).



Figur 4: Mekanismer ved kulturformidling (Kaufmann & Kaufmann 2009 s.272)

Mekanismene som er særs viktig for dette studiet er sjargongen som viser til et spesielt språk kulturen benytter seg av og er med på definere kulturen. Hvorfor dette treffer studiet er at Forsvaret ofte sees i sammenheng med en maskulin kultur og derfor er det mye intern språkbruk. Eksempler er et seksualiserte huskereglere fra befal til vernepliktige som "kuk i ræv" der betydningen er tett samling

(Lilleaas og Ellingsen 2014 s.58-59) eller *“guttastemning”* som viser til et maskulint miljø der flere menn samles. mekanismen helter viser til enkeltpersoner som overfører kultur ved å personifisere organisasjonens verdier. Har man en leder som betraktes som en helt, er det med på å bekrefte og forsterke de allerede grunnleggende verdier for organisasjonen slik vil også lederen bli organisasjonens ansikt utad og en rollemodell for underordnede.

Da kvinner har vært i fåtall i et historisk perspektiv i Forsvaret, vil det derfor være naturlig at organisasjonen er bygd opp rundt flere mannlige enn kvinnelige helteskikkelser. På den måten kan det være en måte på å forsterke forskjellene mellom det å kunne identifisere seg med organisasjonens helter, så fremt man vektlegger kjønn som en av faktorene. Andre mekanismer er myter og historier som fronter de *“gamle dagers”* problemer og hvordan organisasjonen løse dem. Har fortidens militære kvinner fått sine historier på folkemunne, eller er det menn som står for historiene og løsningene? Det kan og være en faktor som fremmedgjør historikken til organisasjonen for kvinner.

Kulturformidling er en viktig faktor i dette studiet, da kultur ofte skapes gjennom organisasjonens eller avdelingens eget personell. Forsvaret er ikke en nyetablert organisasjon, men en som har eksistert i lang tid der menn i stor grad har representert personellet. Mekanismene som nevnt i forrige avsnitt til Kaufmann og Kaufmann er derfor relevante mot kvinner som representerer oppgavens utvalg, med hvorvidt en kan identifisere seg med modellen, eller om kulturformidlingen til Forsvaret er ment for å identifisere seg med menn.

Oppsummert har vi sett ulike teorier rettet mot organisasjonskultur og kjønn. I korte trekk er kjønn, feminin og maskulin ledelse, kvinner i mannsdominerte organisasjoner og ikke minst organisasjonskultur de viktigste momentene for oppgaven. Underkapittelet organisasjonskultur og kjønn viser derfor et helhetsbilde rundt det å være underrepresentert i en mannsdominert organisasjon og at opplevelsen ikke baserer seg på et moment, men at det kan være komplekst. Argumenter vi kan trekke ut fra teoriene er at kvinners opplevelser vil i høy grad påvirkes av hvilke kultur som råder, på godt og vondt. Har deltakerne opplevd en sjargong som viser til internt språkbruk? Og i såfall, hva gjør det med dem? Hvordan spiller mekanismene til Kaufmann og Kaufmann (2009) inn på det å være kvinnelig leder? Og er en organisasjonskultur statisk for hele Forsvaret, eller er det interne forskjeller basert på hvilke avdeling en havner i? Et annet argument er Deal og Kennedys definisjon som viser kompleksiteten rundt organisasjonskultur. *“måten vi gjør tingene her hos oss”* kaster lys på Forsvarets komplekse organisasjonsstruktur med mange grener og subkulturer. Det vil være vanskelig å generalisere en

organisasjonskultur til Forsvaret da strukturen består fjorten ulike driftsenheter, som igjen representerer et høyere antall avdelinger med ulike oppgaver. Her er det rom for at subkulturer vokser frem, og som formes av både oppgave og profesjons bakgrunnen til de ansatte som besitter stillinger i avdeling. Hva som vil være gjeldende inngangsverdi for kvinner som skal lede, baserer seg nettopp på det. Hva er gjeldende kultur hos avdelingen en skal lede i?

4.0 Analyse og drøfting av case

Kapittelet vi nå skal tre inn i omhandler hoveddelen av oppgaven. Kapittelet er delt inn i fire underkapitler som viser sentrale momenter ved problemstillingen og gjenspeiler konklusjon.

Forsvaret har en kompleks organisasjonskultur, som viser seg å også være kjønnnet.

Med det mener vi at kjønn reaktiveres stadig gjennom kjønnsdebatter, og det virker som om at det ikke er til å komme bort fra hvis en er en del av organisasjonen. Hva datainnsamlingen kan trekke ut som sentrale funn er at fem av seks i utvalget ser på kjønnskvolterering som hemmende for kvinner i Forsvaret. Fire av seks forteller om utfordringer som kvinnelig leder knyttet til kjønn og fire av seks har selv opplevd og jobbet ved avdeling som fremhever en maskulin kultur. De to sistnevnte funnene viser en sammenheng, da organisasjonskultur fremstår som en fellesnevner. Samtlige i utvalget likevel høy karakter for trivsel som leder i Forsvaret og at posisjonen gir mersmak til videre lederstillinger.

Det vi kan trekke ut av dette er tre betraktninger. Den første er at organisasjonskultur står som en sentral påvirker for kvinners opplevelse som leder ved en mannsdominert organisasjon. Den andre er at kjønn oppleves som svært negativt av kvinner, gjennom kjønnskvolterering og kjønnsstereotyper der kvinnen fremstår som svakere enn menn. Konsekvensen er at majoriteten av utvalget har gjort målrettede valg for å motbevise dette for sine mannlige kollegaer. Det siste en kan trekke ut av funnene

er at på tross av de to betraktningene, trives kvinner svært godt og ønsker å fortsette karrieren som leder i Forsvaret.

4.1. Høy trivsel og motivasjon for videre karriere som leder

Samtlige deltakere fikk spørsmål om å gi en karakter fra 1-9 på hvordan de trives som leder i Forsvaret. En ga karakter 7, mens resten ga 9. Samtlige deltakere gir klart signal om mersmak for ny lederstilling. Resultatene vitner til høy motivasjon og trivsel for det å være leder i Forsvaret.

Jeg gir det å være leder i Forsvaret karakter 9. Jeg har det som plommen i egget.

I den jobben jeg har nå, har jeg det som plommen i egget - så karakter 9. Da jeg var troppssjef gir jeg karakter 10, kompanisjef 12. Jeg reiser flere ganger opp til Bardufoss i året bare for å besøke mine gamle avdelinger. Jeg ga bestandig soldatene klem da de dimmiterte. Kollegaene rundt meg sa alltid : "Du kan ikke gjøre det?" Jo. Det kan jeg vel, det er meg som person. Jeg gir klemmer, og kan være uformell - men også formell. (D2)

Det er ikke vanskelig å forstå at D2 trives godt som leder. Det å vise omsorg for sine underordnede påpekes som en av årsakene til hvorfor hun trivdes godt, hun ga omsorg og viste medmenneskelighet. Dette var også en av Walkers funn der kvinnelige militære ansatte fokuserte på å være seg selv (2012) til tross for at omgivelsene kunne tilstrebe et ideal der egenskaper D2 viser til ikke var innen det som kan defineres som norm for kulturen deltakeren befant seg i.

Ved Eagly og Johnsons (1990) *Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis*, hevder de miljøet påvirker kvinnelige ledere til å endre sin lederstil til mer autokratiske - da de begrunner det med at de stereotypiske feminine kriterier blir sett ned på av menn og svekker så sin autoritet. Dette avkreftes av D2's data. D2 befinner seg i en lederrolle der det muligens forventes en mer autoritær lederstil mot sine soldater og der kollegaer faktisk påpeker at hun som kompanisjef ikke kan gå og gi klemmer til menige - så gir hun ikke etter miljøet og de stereotypiske egenskapene som andre forventer av den rollen hun står i. Det at hun sier "jo, det kan jeg" viser hvilke trygghet hun har i den rollen hun besitter mot de rundt henne. D2 definerer seg selv som «en klemmer», som kan forstås gjennom at hun viser empati og er trygg på å vise følelser overfor underordnede og kollegaer.

På den andre siden forteller samme deltaker at hun kan bli omtalt som *“fru rivjernsen”* av kollegaer. Dette er typisk for kvinnelige ledere i et mannsdominert miljø, der en får utdelt uformelle roller ut fra atferd og posisjon (Strand 2007). D2 vil verken tolkes som feminin eller maskulin sett i et lederperspektiv, men heller som en androgyn leder der en skårer høyt på både det å inneha feminine og maskuline egenskaper (Bem 1984) . En kan derfor si at lederskapet skifter avhengig av hvilke situasjon en er i. På den andre siden strider det mot at kvinnelige ledere tar avgjørelser basert på det mellommenneskelige og følelsesmessige like fullt som rasjonelle data (Loden 1987) . Dette argumenteres blant annet gjennom at D2 er opptatt av å vise til likhet gjennom fysikk (se pkt 4.3) og som videre kan tolkes gjennom at D2 ikke ønsker forskjell på medarbeidere basert på kjønn. Kjønn trenger derfor ikke være styrende for hvilket lederskap som utøves og går heller ikke på bekostning av trivsel.

En annen skildring som viser til helt andre motivasjonsfaktorer for å være leder er D3. Hun setter karakter 9 på trivsel, men begrunner poenggivingen med følgende:

Jeg må si jeg har de som plommen i egget. Det er stor trivsel, kjemi, interessante oppgaver og nå slipper jeg å pendle i tillegg. Det er mange som sier Forsvaret ikke er en familievennlig arbeidsgiver, tvert imot sier jeg. Kanskje ikke i operative stillinger, men ellers kan en være veldig fleksibel med arbeidsdagen. Og ikke minst ha mulighet til å si fra at en trenger noen rolige år grunnet eksempelvis familieførøkelse - en kan ikke rekke over alt samtidig. (D3)

Ytre motivasjonsfaktorer virker sentrale for D3. Dette er med på å gjøre at hun trives som leder og i organisasjonen. Deltakeren oppgir samtidig at organisasjonen gir lederansvar tidlig i karrieren, som i dette tilfellet har resultert i hele 18 ulike lederstillinger for D2.

D1 som ga lavest skår, begrunner sin karakter med følgende:

Jeg gir karakter 7. Forsvaret er komplekst. Og kombinasjonen av fag, strategi og taktikk er svært utfordrende. Å få jobbe med denne kompleksiteten kombinert med mennesker og administrative utfordringer er svært spennende og bidrar uten tvil til selvrealisering. Å være kvinne i et mannsdominert miljø er både og. Å bli diskriminert på bakgrunn av kjønn vekker

“urettferdighetsgenet”, men også konkurranseinstinktet for å vise at kvinner er vel så gode på oppdragsløsning som menn. Ved suksess smaker det desto bedre, og er kanskje en årsak for at flere kvinner velger å stå i det og holde ut en livslang karriere.

Organisasjonen her blir omtalt som kompleks ut ifra den sammensetning av oppgaver som skal løses, men der argumenteres for at det gir en selvrealisering når en mestrer de oppdrag en blir satt til. Kjønn blir betegnet som diskriminerende i denne sammenheng, men blir vinklet som en motivasjonsfaktor for å yte, vise at en er “like god som gutta”.

En betraktning som blir lagt merke til av de tre deltakerne som nevnes ovenfor ved sitat, er at to av tre betegner trivselen med «*Jeg har det som plommen i egget.*». Kan det tolkes som en metafor på å være kvinne (plomme) blant menn (omsluttende eggehvite)?

4.2 En kompleks organisasjonskultur

“Du får ikke skyte med det våpenet, det kan vi gutta gjøre.”

Sitatet stammer fra en reel situasjon fra skytebanen, der en avdeling hadde skytetrening. Formålet med skytetreningen var at samtlige ansatte skulle trene på ulike våpen som avdelingen besittet, slik at alle hadde lik opplæring og mengdetrening. Da avdelingen hadde enkelte avdelingsvåpen som var av tyngre kaliber, var skuddene begrenset i forhold til resten. Når ett av de tyngre våpnene skulle benyttes, ble det sagt høyt fra en av de mannlige militære ansatte at det kunne de ta seg av. Det trengte ikke avdelingens to kvinnelige ansatte teste ut.

I dette underkapittelet vil det organisasjonskultur være tema for drøfting og analyse. Kultur er en klar faktor som påvirker opplevelsen av det å være kvinne og leder i organisasjon som historisk og i nåtid består av en klart størst andel menn. Som nevnt uttrykte mange deltakere at de har opplevd utfordringer som kvinnelig leder knyttet til kjønn og fire av seks har selv opplevd og jobbet ved avdeling som fremhever en maskulin kultur. Vi vil derfor se på data og trekke inn det opp mot oppgavens teori.

4.2.1 Advarsler om et gammeldags kvinnesyn og et macho miljø

Organisasjonskultur defineres av de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 2013).

Men Forsvaret er en stor organisasjon og består av tre forsvarsgrener og flere fellestjenester, det vil si at det regjeres flere titalls ulike grupperinger sett i militær organisasjonsstruktur der oppdragets art er ulikt, selv om det overordnede oppdrag står øverst og gjeldende for hele Forsvaret. Det er ikke gitt at kultur i en stor organisasjon, som forsvaret, er delt på tvers av ulike avdelinger. Forsvaret kan derfor på mange måter forstås som en organisasjon med en kompleks organisasjonskultur. For eksempel, har en av deltakerne utdanningsløp fra både Sjø- og Hæren beskriver oppfattelsen av kulturen som ulik fra hvilke miljø en befinner seg i.

Da jeg startet på Krigsskolen endret jeg gren til Hæren, og har tjenestegjort størsteparten av årene i Forsvaret her. Før oppstart ble jeg advart om en kultur med gammeldags kvinnesyn og macho dominerende miljø. Hæren har nok gått et par skritt i riktig retning her, så selv om jeg opplevde at dette stemte i større grad enn det jeg hadde opplevd i Sjøforsvaret, så vil jeg ikke si at det har vært et stort problem. (D1)

Selv om Forsvaret hele veien har vært samme arbeidsgiver for D1, skildres en opplevelse av at kultur og rammer for personell endrer seg ettersom en beveger seg mellom avdelinger og Forsvarsgren. Da D1 i tillegg på forhånd blir advart om holdninger som motstrider opplevelsen hun hadde i Sjøforsvaret - gir forståelse av at det er vanskelig å definere en etablert og felles kultur som er gjeldende for hele Det Norske Forsvaret (Kaufmann og Kaufmann 2009). Et typisk utfall av store organisasjoner, er at det utvikles en eller flere subkulturer innad i organisasjonen. Da Forsvaret representerer fjorten ulike driftsenheter med ulikt oppdrag og oppgaver, er det absolutt rom og en arena for at subkulturer vokser frem, og som formes av oppdragets art og profesjons bakgrunnen til de ansatte som besitter stillinger i avdelingene.

Episoden som underkapittelet ble innledet med der en av de militære mannlige ansatte ble sitert med *“Du får ikke skyte med det våpenet, det kan vi gutta gjøre”* viser en subkultur med maskuline holdninger i avdelingen, der kvinnen blir satt til sides da hun ikke passer inn. *“Måten vi gjør tingene her hos oss”* (Deal og Kennedys 1982 s.4) treffer situasjonen spikeren på hodet i dette tilfellet, da dette viser er en bestemt kultur som gjelder for én avdeling.

Hva episoden forteller oss er kompleksiteten til subkulturelle ulikheter og hvor forskjellig kulturen utvikler seg basert på sammensetning av grupperinger, der kjønnsfordeling i dette tilfellet kan ha en del

å si. Subkulturelle ulikheter kan gjenspeile seg gjennom avdelingens ansatte sin tolkning av hva som er gjeldende rundt mekanismer som sjargong og ritualer (Kaufmann og Kaufmann 2009). Er tunge våpen forbundet med høy maskulinitet, vil kvinner eksempelvis lett falle utenfor.

Det er og da viktig å løfte blikket og se det store bildet, der holdningen og kulturen derfor ikke kan være et representativt bilde på alle ansatte og avdelinger i Forsvaret, men at her er det utviklet mange ulike subkulturer. Forsvaret består av flere forsvarsgrener, som igjen har mulige subkulturer som også kan utvikles basert på lederstil (Johansen et al 2019 s.24).

Men dette eksemplifiserer en maskulin kultur. Forsvaret er bygd opp som en hierarkisk organisasjonsstruktur, da typiske kjennetegn er at kommando kommer ovenfra og ned. Hvis ledere gir føringer til sine ansatte om retningslinjer ved fysiske forventninger, kan det være utfordrende for ansatte å si fra da. Dette kan vi også se ved at lederegenskaper som fremvises i en hierarkisk organisasjonsstruktur ofte er gjennom maskuline trekk, der fokuset er konkurranserettet og gir derfor ikke rom for det mellommenneskelige (Loden 1987). Hvem skal ta de tunge våpnene? Jo, vi som er sterkeste. Kvinnen blir rangert nederst (Beauvoir 2000) og kulturer som ikke inkluderer samtlige eller utelukker en gruppe mennesker, kan slikt sett være en risiko for å redusere mulighet for varsling og bidrar til sterkt gruppepress og konformitet (Johansen et al., 2019).

Da jeg startet i Forsvarets Sanitet ble jeg overrasket over hvor lite kjønn hadde å si sett opp imot tidligere erfaringer. Jeg har ikke jobbet lenge i denne DIFen, men min subjektive opplevelse er at skillet i første omgang går på utdanningsnivå innen helse, for så på kjønn. (D1)

Dette vitner om at det ikke bare er kjønn som er gjeldende faktor ved utfordringer som kvinnelig ledere, men at grad av kompetanse også kan veie tyngre. Andre momenter som nevnes er posisjon som utfordring, dog ikke for D3 selv- men situasjoner som hun har vært tilstede i.

....Nei, jeg har heller opplevd at andre sivile damer som sitter og tar en beslutning i Forsvaret sliter mer med å få saker gjennom på møter, men da har jeg sagt, - sett meg som kopi på mailen neste gang.. Så har graden hjulpet. Jeg tror det å være militær og hvilke posisjon du har, er viktigere enn kjønn (D3)

Det er samtidig viktig å se på situasjoner der kjønn har vært et moment med avdelinger som fremmer kjønnsstereotyper og en maskulin kultur. Her vil kvinnelige ledere slite mer ved å få aksept fra under- og overordnede. Bildet er derfor nyansert og gir et komplekst bilde av hvordan det er å være leder i en organisasjon som består av svært mange ulike avdelinger.

Hele fem av seks deltakere ved studiet viser negative holdninger rundt fokuset på å øke kvinneandelen ved hjelp av kjønnskvoltering. Et høyt fokus på kjønn fra politisk hold viser ingen positiv effekt for majoriteten av utvalget som allerede er i systemet. Det er verdt å ta innover seg. Spørsmålet er jo om det er mulig for subkulturer i Forsvaret å gjennomgå en endringsprosess. Det er ikke å legge under en stol at med kun rundt 13 prosent militære kvinnelige ansatte, vil det eksistere avdelinger med svært lav kvinneandel. Det vil være et lederansvar å påse at samtlige ansatte blir behandlet som fullverdige medlemmer av avdelingen der kjønn ikke er en hindring. Utfordringene D1 har hatt som leder tror hun delvis har med med umodenhet å gjøre tidlig i karriereløpet hos eget befall og egne subkulturer innad i både DIF og våpenart. Egne spilleregler som D1 må forholde seg i enkelte avdelinger blir derfor avgjørende om D1 føler seg *“god nok”* (Billig og Tajfel 1973)

En av årsakene som kan være med på forstå hvorfor subkulturer eksisterer i Forsvaret, er å se på en lignende etat. Lilleaas og Ellingsens (2020) studie der Politiet blir brukt som casestudie, blir definert som en fullstendig kjønnsbalansert etat da det kommer til opptak til Politihøgskolen, når det gjelder styrken er kvinner representert med over tretti prosent. På tross av det, viser studiet funn av sterke subkulturer som fremmer maskulinitet og seksualisering av språk. Avdelinger som representerer slike trekk, har en svært lav kvinneandel. Dette kan også styrke argumentet for at måltall rundt kjønn ikke nødvendigvis løser en maskulin kultur, men at det kan legges vekt på andre tiltak for å fremme en eventuell kulturendring. Forsvaret preges fortsatt av holdninger som kan spores tilbake i tid da det gjelder syn på kvinner. Sentrale momenter her er kvinners fysiske egenskaper i forhold til stridende stillinger. Kvinner ønskes inn i Forsvaret og som ledere for at de er forskjellige, men likevel rettes det stadig kritikk mot at en ikke er mer lik menn. Utfordringen til organisasjonen vil her være at en ikke vet hva som skal endres hvis det skal bli en endring i kulturen (Hovde, 2010). At det heller pekes på opplæring og bevisstgjøring av mannlige ledere som viktigere enn kvotering av kvinner for å oppnå måltall kan gjenspeiles ved flere av studiens data som viser at kvinner føler seg som mindre verdt og må bevise hele tiden at de er gode nok, derfor vil heller ikke likestilling og et mangfoldsperspektiv være et mål i seg selv (Hovde, 2010 s.65) som skal løse utfordringene militære kvinnelige ledere har.

Hovdes studie baserer seg på et utvalg bestående av seks mannlige militære offiserer, mens dette studiet viser til et utvalg med kvinnelige militære offiserers opplevelse. Hovdes Masteroppgave gir relevans for studiens data da det tar opp mannlige subjektive opplevelser rundt kvinnen. Studiet kan derfor være en pekepinn på hvilke holdninger som eksisterer i bruket rundt kvinnelige militære ledere og ansatte. Vi vil derfor kunne se om kvinners opplevelse samsvarer med Hovdes funn, og slikt sett generalisere funn i enda større grad.

4.2.2 Kjønnsstereotyper i Forsvaret

D5 forteller at stereotypien for kvinner i Forsvarssammenheng stemmer bedre overens med fag som sanitet og logistikk, mens i andre sammenhenger er det vanskeligere for kvinner å passe inn, uten å må tilpasse seg og jobbe hardere. Her er D1 enig, der det også vises til sanitet som *“typisk kvinnefag”*. Dette kan sees i sammenheng med at hver avdeling har ulike oppdrag en er satt til å løse og gjennom sine rammer og på bakgrunn av det utvikles det subkulturer. Flere av deltakerne trekker frem sanitet som et *kvinnefag* og kampavdelinger som utfordrende for kvinner. Ikke på grunn av selve jobben, men av kultur og holdninger rundt kjønn.

Som tjenestegjørende i Panserbataljonen så jeg derimot større motstand for mine kvinnelige kollegaer, som for eksempel jobbet i stormeskadronen, enn meg i støtteeskadronen, særlig i sanitetstroppen. Det var forventet at alle kunne de grønne ferdighetene, men en kvinnelig offiser i sanitetstroppen stemmer med stereotypien, det gjør ikke en kvinnelig fottroppfører, troppsjeff eller lignende. Man fikk selvfølgelig respekt dersom man gjorde en god jobb, men min påstand er at dette kostet mer i enkelte avdelinger som var mer mannsdominerte enn andre. (D1)

Hva vi kan trekke ut av dette er at det oppleves vanskeligere å være kvinne i avdelinger der det fortsatt er høyest prosentandel menn da det kan ha utviklet seg en mer maskulin kultur enn avdelinger der kjønn er mer likestilt som er vanskelig å endre over natten.

Organisasjonskultur er en betydningsfull faktor yteevne av ledelse (Eagly 1995) og kan slikt sett påvirke kvinners evne til å lede eller gjennom trivsel og samhold i gruppa. Det er vanskelig å danne én samlet

felles organisasjonskultur for en stor organisasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009) og det er det som trigger ulike opplevelser, som igjen gjør det vanskelig å vise til en spesifikk mal for hva utfordringen er rundt subkulturene. Deltakernes beskrivelser vitner om forskjeller rundt opplevelsen av aksept for å være kvinne. Kulturen i avdelingen ser derfor ut til å bestemme en god del.

Menn vurderer ofte kvinner, hvor mye påvirker ikke det. Man er helt totalt forskjellig. Hvor flink er du som mannlig leder til å verdsette de kvaliteter kvinner har? Hvor moden og våken man er i lederposisjoner som kan påvirke er viktig. Når en hører om at ingen kvinner er plukket ut på kurs, hvorfor blir ikke de sett? Eller lokale lønnsforhandlinger.. Kvinner ligger under menn generelt i lønn, hvor bevisst er man når en skal bevilge ut pengene? Bevisst om å si det høyt, har dere kvinnebrillene på? Jeg MÅ si det, da jeg er kvinne. Hvis ingen spør, kommer jo ikke temaet opp. For en tenker ikke kjønn til vanlig, ikke av vilje - bare ikke bevisst. (D3)

Kjønnsidentitet blir slik en diskursiv effekt. Vi ser her at en oppfatter ledere gjennom kjønn der forskjeller blir belyst som et viktig argument. Slikt sett er det svært ulike oppfatninger av hva en forventer av organisasjonen da det kommer til kjønn. D2 søker etter å bli behandlet gjennom den posisjonen hun er i der hun argumenterer med *"Ikke se på kjønn, se på meg som fenrik og løytnant.."*, mens for D3's vedkommende ønsker man større fokus på kjønn.

Her blir derimot oppfattelsen av Butler teori noe brutt, da D3 ønsker å fokusere på kjønn. Butler definerer kjønn som en mekanisme der forestillingene om hva som er feminint og maskulint produseres og naturaliseres, likevel viser Butler til at det likeledes kan være et begrep som kan dekonstrueres basert på atferd (Butler 2004 s.42). Kjønn vil derfor ikke virke som et statisk begrep hvis vedkommende ikke oppfyller atferden som Butler hevder er nødvendig for å bli titulert som kvinne. Det som derimot er interessant og som ikke kommer frem ved intervjuet, er hva som defineres som kvinnelige egenskaper fra D3. Kvinnebriller blir brukt som et begrep. Hva skal en se etter? Er det det biologiske kjønn som utgjør forskjellene eller er det spesifikke egenskaper man vil løfte frem? Hvis høyere ledelse ikke ser de kjønnsmessige forskjellene vil det være mulighet for at avdelingene eller Forsvaret i sin helhet ikke får utnyttet kvalitetene personellet innehar (Alvesson og Billing 1997)

Ser vi kjønnsstereotyper gjennom et militært historisk perspektiv, påpekte daværende Forsvarssjef Zeiner-Gundersen i 1977 at det var ønskelig med en integrering av kvinnelige sanitetspersonell i

Forsvaret, med begrunnelsen: «Forsvaret har generelt stort behov for denne kategori som ikke kan erstattes av mannlig personell» (Orsten 1999 s.40).

Her ser vi igjen at sanitet blir tatt opp og at mye av utfordringene til dagens kvinnelige ledere kan trekkes helt tilbake til 1977. Kanskje kan vi se på dagens årsaker rundt uheldige kjønnsstereotyper som et resultat av gamle tradisjoner rundt avdeling og kultur.

Basert data fra intervjuene, virker det som om at kulturen i enkelte miljøer fortsatt farges av det maskuline, der kvinnen ikke synes å passe inn i visse funksjoner. Dagens militære ledere som samtlige av utvalget representerer, er et felles utdanningsløp gjennom Krigsskole som gir grunnleggende offisersutdanning (GOU). Det vil si at utdanningsløpet mellom kvinne og mann er likt. Likevel oppleves det at man ilegger et skille på det biologiske og ikke de lederegenskaper en besitter. En av årsakene, ved siden av det historiske perspektivet Forsvaret har tilknyttet til kjønn, kan sees i sammenheng med kjønnskvolter. Det vil vi komme tilbake til ved pkt 4.4.

Vi ser uansett noe stridende i resultatene ved utvalget som viser forskjeller rundt det å ha fokus på kjønn og ikke ha fokus på kjønn. "Kvinnebrillene" som D3 henviser til, kan derfor også gi en negativ effekt.

Vi skulle på samling med bataljonen der vi skulle gjennomføre øvelse med stabs- og ledertrening. Av vi som skulle delta, var vi kun to kvinner - resterende var menn. Vi to ble plassert på hotell, mens resten på kaserna. Da ringte jeg til arrangøren og sa at jeg også skulle ligge på kaserna som resten, ellers stod jeg jo utenfor resten av deltakerne. Da svarte arrangøren, som kjente meg fra før av, - jeg vet du er sånn, men jeg vet ikke om hun andre er det. Problemet var at det ikke var separate dusjer o.l, men det har aldri vært et problem for meg før, da det bare er å si fra at de ikke skal inn - eller låse døra. Jeg opplever at det er andre som setter begrensninger for meg som kvinne, ikke jeg. Da jeg jobbet i panser og stridstrenbataljonen sa jeg det samme. Ikke se på kjønn, se på meg som fenrik og løytnant. (R2)

R2's oppfattelse av situasjonen var at hun fikk en begrensning basert på at hun var kvinne, selv om arrangøren ut i fra hennes beskrivelse ikke hadde den hensikt. Dette kan selvfølgelig vitne til dårlig tilrettelegging hos Forsvarets forlegningsfasiliteter på generell basis da det kommer til dusjing for begge

kjønn, men da R2 har vært vant til å være i mindretall i over tyve år - så hun heller muligheter ved situasjonen enn begrensning og konsekvensen av å bli fysisk atskilt fra resten av gruppen basert på at hun var kvinne. Fokuset i situasjonen er nettopp på hennes kjønn som hun selv poengterer, i stedet for hvilke kompetanse og posisjon R2 har, da formålet med turen var en øvelse der hun naturlig hadde en rolle. Selv om majoriteten av deltakerne ønsker at kompetanse skal veie tyngst og at kjønn ikke skal være en faktor, kommer det likevel frem at en ønsker at kjønn skal bli satt på dagsorden og at kvinner må få lov til å være kvinner, ikke forvente at kvinnen er "en av gutta". Kan en kombinere dette til at kvinner får være kvinner samtidig som at kompetanse veier tyngst?

Simone De Beauvoirs teori (2000) der kvinner ikke fødes som kvinne, men blir det - kan sees i sammenheng med R2's skildring av en opplevelse der miljøet gir de "kvinneligheten" og gjør at kvinner i en mannsdominert organisasjon vil oppfatte seg selv som den andre i forhold til menn.

Hvis vi retter blikket mot kjønnsstereotyper igjen, begrunner R3 fåtallet av kvinner i organisasjonen med nettopp dette. «*Det er blant annet prototypen på befal. Menn med skjegg. Kvinner assosierer seg ikke med det. Men rekrutteringskampanjene begynner å bli bedre, fokus på hjerne blir større.*». Prototypen på en skjeggete mann løftes som en av de sentrale årsakene til at kvinner ikke klarer å identifiserer seg med organisasjonen og vil derfor slite med å blant annet finne sin plass. Er det kun utseende som påvirker kvinners identifikasjon med arbeidsplassen, eller kan atferd også dras inn her?

En kollega av meg fortalte meg at han ikke visste hva han skulle gjøre hvis det kom en kvinnelig soldat og som var lei seg og trengte trøst. Dette blir helt feil, og jeg mener lederskapsbiten må være lik mellom kvinner og menn. (D2)

Den mannlige kollegaen som D2 sikter til, klarer ikke å resonnerer seg frem til hvordan han skal opptre hvis soldaten er en kvinne og har behov for hjelp. Det medmenneskelige og det å kunne vise til følelser treffer ikke en maskulin lederstil (Bem 1984 ; Loden 1987) og gir derfor videre spørsmålstegn ved om dette representerer majoriteten av mannlige ledere der miljøet består av flest menn? Fremmedgjøres kvinnen i så stor grad da en ikke er rundt begge kjønn, at det kan være en faktor som spiller inn på for eksempel kjønnskvolterering? Vi skal se på hva som bidrar til debatten rundt kjønnskvolterering ved slutten av dette kapitlet. Argumentasjonen for den mannlige kollegaen er uansett kjønn, og at det er der usikkerheten ligger. Mannlige ledere i Forsvaret kan derfor være med på å påvirke kvinners opplevelse

av å være leder, hvis forståelsen av kjønn ikke er på plass. Vi kan her trekke frem likhetstrekk fra Hovdes (2010) masteroppgave *“Kvinner i Forsvaret - Dårlig for krigsmoralen - bra for arbeidsmiljøet”* der mannlige militære ledere representerer studiens utvalg. Hovde konkluderer blant annet her med at kvinner er ønsket av menn, men at kvinner samtidig kritiseres for at de ikke er nok like menn (Hovde 2010 s.65). Hva kan vi få ut av dette? En risiko ved at ledere ikke ser de kjønnsmessige forskjellene, er at en ikke får utnyttet samtlige ressurser ved sine ansatte (Alvesson 1997), en annen risiko er at kjønn blir fremmedgjort.

4.2.3 “En må tåle litt sleng” : Kjønnstrakassering

Det er en forskningsgruppe som ser på nå hvordan vi rekrutterer inn og beholder kvinner i Forsvaret, så at vi er en rar rase. Folk kan jo spørre, hvordan er det å være i en bedrift der en blir trakassert, det snakkes om voldtekt og at det ikke går an å gå på fest i korte skjørt. En må jo nesten spørre seg selv hvordan en overlever det. Men så opplever vi det jo ikke sånn.

(D3)

Forsvaret gjennomførte en omfattende undersøkelse om mobbing og seksuell trakassering (MOST) innad i organisasjonen høsten 2018 blant ansatte og vernepliktige, der hele 8805 personer svarte (Forsvaret, 2019). Seksuell trakassering ble definert og målt som følgende ved Forsvarets MOST-undersøkelse: *«Med seksuell trakassering menes uønsket atferd av seksuell karakter, eller annen uønsket atferd basert på kjønn, som krenker din integritet i tjenesten»* (Forsvaret 2019).

D3 er inne på temaet der hun opplever at folk utenfor organisasjonen stiller spørsmålstegn ved hvordan det er for kvinner å være i en bedrift der en blir trakassert og bekledning på festlige arrangement - men poengterer tydelig at hun selv ikke opplevd dette og viser til at majoriteten av tall som har opplevd hendelser er vernepliktige soldater. Hun tar stor avstand om at utsagnet der en som jente må tåle holdninger som tilsier at en slik atferd ikke er akseptabelt og viser til at det er et lederansvar å slå ned på hendelser som går på seksuell trakassering.

Ser man i dybden, er det jo stort sett vernepliktige som blir utsatt fra andre vernepliktige som kanskje tar med seg kulturen fra russebusen med alkohol involvert. Det er ikke akseptabelt og det passer ikke inn i vår kultur. Her er det viktig at det er en klar ledelse som sier fra med en gang - Hvis en ikke sier det, så aksepterer man det. Ofte får en jo høre at som jente må du tåle det. Det må du absolutt ikke.

(D3)

D4 på sin side føler #metoo-bevegelsen har tatt litt overhånd og at det har virket mer ødeleggende enn bra, særlig for Forsvaret. Hun går dermed inn på MOST-undersøkelsene til Forsvaret som har kartlagt tematikken og hevder resultatet er dårlig da utformingen av spørsmålene betegnes som «*fryktelig dårlige*». At fellesrom er innført for begge kjønn som et av tiltakene for å få bort fokus på kjønn, trekkes frem som et av punktene der systemet legger opp til uheldige episoder. «*Hva tenker de når en putter både gutter og jenter på samme rom med masse hormoner?*».

Det er alltid damene eller jentene som blir spurt når en snakker om hvordan det er å bo med gutter. Er det noen som har spurt en gutt hvordan han synes det er å ha jenter på rommet ved morgenstellet? Det er ikke mulig å sammenlikne dette med andre arbeidsplasser..Du plasserer liksom folk rett fra russedressen og inn i et rom med masse fristelser. (D4)

Det blir lagt mye vekt på den yngre generasjonen og mellom vernepliktige når trakassering nevnes. Likevel er det data som viser at befal også blir offer for mannlige overordnede sjef. Samme deltaker hevder hun selv ikke har hatt utfordringer rundt det å være kvinnelig leder, likevel kommer det episoder opp som på et sett forsvarer gjennom kultur.

Nei, det har jeg faktisk ikke. Ikke noe som har plaget meg over lengre tid, eller trakassert. Eller, det har jo vært litt ting.Men da har jeg liksom tatt det der og da. Hadde noen andre blitt utsatt for det samme, hadde de kanskje syntes var kjipt. Jeg har ikke tenkt på det som noe ille eller krenkende, men tatt det med de da med en gang. (D4)

Etter deltakerens beskrivelse, forstår jeg det har vært hendelser hun har vært involvert i - men som hun ikke nevner. Jeg spør D4 om hun tror hennes personlighet har vært med på å påvirke hennes reaksjon på hendelsene, noe hun bekrefter. Hendelser D4 viser til er følgende:

Da jeg var Fenrik på Madla rekruttskole, kom kompanisjefen mot meg - en jeg så opp til. Dette skjedde i baren selvfølgelig. Han tok meg inn på badet og la hendene mine opp langs veggen. Jeg tenkte bare hva i alle dager er det du driver med, så da kjørte jeg kneet mitt langt oppi - og han knakk sammen. Han rørte meg aldri igjen for å si det sånn, og var veldig høflig og hilste stort sett alle ganger vi møttes senere.

Hun fortsetter..

Det har vært mye snakk om #metoo i det siste - Vi har en kultur som er annerledes. Vi bor sammen gutter og jenter, er tett på hverandre, reiser sammen, bor i telt, seminarer, får en annen kollega følelse. Jeg tror hvis det hadde vært andre etater som hadde jobbet som oss, som ikke nødvendigvis er typisk forsvaret - så hadde de samme tingene skjedd. Men at man må tåle litt sleng begge veier.

Deltakernes virkelighetsoppfatning er motsigende, ettersom det først argumenteres for at rapporteringer om hendelser rundt seksuell trakassering kun skjer normalt med vernepliktige, likevel er det historier som viser det motsatte. Det gir en oppfattelse og forståelse av at kulturen i Forsvaret tolkes ulikt blant deltakerne og at det igjen er et klart argument for subkulturer innad i organisasjonen som kan med på å normalisere enkelte holdninger. *“Kulturen er sånn, man må kunne tåle litt”* (D4) gjenspeiler dette godt. En annen situasjon D4 har vært involvert i er av arrangementer med kollegaer *..”Også julebord der høyere offiserer har hatt litt lange fingre”*. (D3) forsvaret dette videre med at *“Ingen av hendelsene har skjedd i jobbsammenheng, der man faktisk skal jobbe og være seriøse i edru tilstand. Det har aldri vært noe rundt at jeg er jente, aldri”*.

Situasjonene D4 har vært i og som blir skildret, oppfattes nesten som en normalitet for vedkommende, da det nesten forsvares ved at en må tåle litt sleng begge veier. Det nevnes likevel at kanskje hvis noen andre hadde blitt utsatt for det, ville nok reagert ulikt. Dette er urovekkende funn. Normalitet er et begrep kan være dynamisk, da det som oppfattes som normalt formes etter de grupper og mennesker

man er samlet rundt. Vil episoder som dette være en *“del av pakken”* der du som kvinnelig leder må tåle litt sleng? Og hva ligger i sleng begge veier? Hva er de samme tingene? Sett i kontekst, ville man satt hendelsene opp mot seksuell trakassering. Er seksuell trakassering greit? En annen faktor her er gradsnivå. Er det større risiko å bli utsatt for seksuell trakassering hvis en som kvinne er ved lavere grad og tidlig i tyveårene?

Det som kommer frem er at Forsvaret muligens har subkulturer der hendelser som dette blir sett på som greit, og siden det ikke skjer i arbeidstid og edru tilstand sees det ikke på som et overtramp. Det snakkes om høytstående offiserer og nære sjefer til deltakeren. Har episodene fått konsekvenser for dem annet enn et slag i skrittet? Tvilende. Det blir ikke nevnt at sakene er tatt videre, men at R4 heller har tatt det der og da. Dette ansees også som en del av kulturen fra deltakeren selv. Det er oppsiktsvekkende funn. Jobbsammenheng blir i dette tilfellet omtalt som tjeneste i edru tilstand, noe som gir videre spørsmål om hva som skjer ellers når kollegaene møtes ved festlige arrangement ved øvelser, reiser, seminarer etc. Gir slike arenaer økt spillerom for den slags atferd mot kvinner i Forsvaret?

4.3. Kjønn, forsvar og det fysiske

D2 har over tyve års fartstid i Forsvaret, og forteller at hun ble satt inn som kvinnelig mentor i en avdeling, der den sterke avdelingskulturen til slutt ødela for de to kvinnelige ansatte med blant annet spisevegring. Resultatet endte til slutt med at begge kvinnelige ansatte ble anbefalt til en større avdeling og fikk innvilget overføring.

Selv om avdelingen, som da bestod av ca 10-15 ansatte hadde høye fysiske krav, både for jenter og for gutter sammenlignet med resten av Forsvaret utviklet en subkultur seg, der avdelingens befal forventet at jenter skulle klare minimumskravet for gutter. I dette tilfellet bestod majoriteten i avdelingen av menn mens det kun var to kvinnelige militære ansatte.

Noen av tiltakene her for avdelingen, var at D4 ble satt inn som lederressurs og rådgiver for befalet. Hensikten var å gi rådgivning til befalet rundt det å lede begge kjønn. *“Jeg måtte jo få befalet til å se hva avdelingen faktisk var satt til å gjøre og ikke minst hva som var viktig å ha fokuset på. Det var ikke de fysiske kravene, men det operative oppdraget avdelingen var satt til å gjøre”.* (D4)

Selv om D4 ga veiledning rundt tematikken kjønn, og det ble satt inn tiltak for å bedre situasjonen, ble løsningen at de to kvinnelige ansatte gikk over til ny avdeling. Kulturen ble dominerende og de to kvinnene kan derfor bli ansett som at de ikke klarte å tilpasse seg deres kultur (Kaufmann og Kaufmann 2009) Avdelingens befal kan i et slikt øyemed ha formet en sterk kultur som har gitt underliggende og ubevisste antakelser som har gitt føringer for resten av gruppen på hva som er akseptert atferd (Yukl 2006).

Ett funn som er verdt en kommentar er at Forsvarets fysiske krav ble spesifikt nevnt fra to av deltakerne da spørsmålet om utfordringer som kvinnelig leder ble stilt. Et fellestrekk mellom deltakerne er at de begge hadde utdanningsbakgrunn fra Hærens Krigsskole. Andre variabler som alder og erfaring innen ledelse skiller med tyve år.

På lavt nivå har jeg opplevd å hele tiden måtte bevise at jeg var god nok som kvinne.

Selv om jeg hadde ganske god fysisk kapasitet og ikke opplevde dette personlig, så jeg at det var tydelige skråblikk og holdninger som sa at jenter ikke hadde noe i Forsvaret å gjøre, dersom enkelte av jentene måtte ha hjelp med å bære sekken, ikke bestod fysisk test osv. Dette har særlig vært overhengende de første årene i Forsvaret. Som nevnt tror jeg at dette henger sammen med at soldatene under deg, sidestilte og nærmeste linjeleder ofte er unge og har vanskelig for å se hva folk faktisk har å bidra med på ledelsesnivå fremfor hvor tungt du kan bære og hvor langt du kan gå. Min løsning her ble å oppnå større fysisk kapasitet enn enkelte av mine mannlige kollegaer, og det er flaut hvor fort man kom inn i varmen. Jeg har også vært på et foredrag med en utenlandsk kvinnelig minedykker som kjørte på med samme taktikk, og opplevde samme "suksess". Det er sikkert flere måter å oppnå dette på, men det er trist at dette må være innslagspunktet for flere for å den respekten de fortjener. (D1)

Hva vi ser her er påvirkningens kraft fra omgivelsene, der fysikk oppleves og blir en slags målestokk for hva som er god ledelse. I dette tilfellet er fysisk styrke en av egenskapene som genererer godt lederskap. Hva kan dette fortelle oss? Samtidig nevnes det at kvinner som viser svak fysisk styrke blir ansett som en belastning for resten av gruppen. Hva henger dette sammen med? En av de andre deltakerne som viser likhetstrekk med D1, har valgt å likestille seg med menn og føler ikke på at kjønn har hemmet henne i noen sammenheng. Her er også de fysikken sentral.

Jeg har alltid tatt guttekravene, og jeg tror flere hadde tatt de - om det hadde vært satt like krav for begge kjønn. De kunne godt vært likestilt". (D2)

Motivasjonsfaktorene for hvorfor D2 og D3 velger å de gjennomføre fysiske kravene for menn er dog ulike, men har likhetstrekk. Fra å ha et ønske om å være likestilt med sidemannen, der kjønn ikke skal ha noe å si - er det også en motivasjon bak en sterk fysikk som gir respekt fra resten av de ansatte rundt deg, slik at det å være jente ikke blir en faktor som gir negativ effekt. Forsvaret har i dag selektert personell som skal stå årlige fysiske krav som går på utholdenhet og styrke. Og i 2017 ble det satt en ny ordning for fysiske krav i Forsvaret (Forsvaret, 2020) og i dag kan hver enkelt avdeling differensiere kravene i henhold til fysiske utfordringer og de krav som kreves for den enkelte stilling. En viktig faktor er at kvinner og menn har ulike krav på tid da det gjelder utholdenhet og repetisjoner på styrkekravene. Spesialavdelingene har dog krav som er likestilt mellom kjønn, da tjenesten er av omfattende faktor og krever stor fysisk kapasitet.

Data fra deltakerne gir argumentasjon for at det eksisterer en kultur i Forsvaret der fysikk spiller en stor rolle for å bli akseptert som en god leder. Hvis fokuset på kropp og fysikk blir en del av viktige momenter for lederrollen - vil det være med å bidra til å opprettholde mannsdominans og en kultur som fremmer et fokus der fysikk er med på å styre egenskapene en leder skal ha. Amble et. al (1994) styrker dataen der dette kan være en strategi for å viske bort påminnelsen om kjønnets forskjeller. At det nettopp legges vekt på å viske ut forskjellene ved fysikk og ikke andre faktorer, kan ha sammenheng med organisasjonens historie rundt kjønn og fysisk form. Fysisk egnethet stod da som en av de mest sentrale argumentene for å ikke la kvinnen bli likestilt med menn da det kunne gå på bekostning av stridende funksjoner (Orsten, 1999)

Fysikk i en organisasjon som Forsvaret har historisk sett vært en del av kulturen, og begrunnelsen for at kvinner ikke skulle være i stridende stillinger - var mye bundet i fysisk robusthet. Det viser bare at det fortsatt henger igjen en kultur der fysikk spiller en sentral rolle i det å være en god leder og at kvinnen føler på å må prestere på lik linje fysisk som sine mannlige soldater og kollegaer.

De fysiske egenskaper og robusthet blir også i den sammenheng med kvotering. Det argumenteres for at hvilke forsvarsgren en tilhører utgjør en forskjell ved det å stille likt når det gjelder fysikk og forståelse av

viktigheten bak det å være robust.

I hæren driver vi på med andre ting enn sjø og luftforsvaret. Vi ligger i telt, er på hverandre hele tiden og sliter sammen. Det blir fysiske røffere enn de andre generelt, som gjør at du blir robust på en annen måte. Luft og Sjø tenker annerledes og det er en annen karrierevei. Eksempelvis på stridskurs ved Krigsskolen. Blir det sånn at flere jenter må gi fra seg pakning og ikke klarer bære - så går det ut over det å løse oppdrag. Kvotering må ikke gå på bekostning av dette. Det er mange drit-robuste herlige jenter som gjør en super jobb, så får du tar i de rette - så er det greit. (D2)

Hva vi får av opplysninger fra D2 rundt fysikk og kjønn rekker en klar parallell og samsvarer med historikken Forsvaret har på 1970-tallet. Kampen om å integrere kvinner på lik linje som menn hadde høyt fokus og vi kan her få et blick på hvor lett fragmentene kan sees i sammenheng med hverandre. Dette trekker organisasjonskulturen frem som kjernen i utfordringene kvinner møter. Vi får slikt sett en følelse av å reise tilbake i dag når en ser på hva historien tilsier rundt kvinners inntog i Forsvaret:

".....For det første gjorde det seg gjeldende en forestilling om at kvinners svakere fysiske styrke måtte medføre en begrensning på deres muligheter til militær deltakelse i Forsvaret, da stridsevnen ellers ville bli svekket. Dette argumentet var spesielt fremtredende i Hæren, og da særlig i de stridende våpengrenene...Det ble imidlertid hevdet at en "alltid [ville] skape det svakeste leddet i en avdeling ved den kvinnelige deltakelse. Årsaken til at Hæren i større grad enn de øvrige forsvarsgrener uttrykte bekymring for avdelingenes stridsevne ved økt kvinneintegrasjon, må blant annet søkes i at kravene til fysisk styrke trolig var noe større i Hæren enn i Sjøforsvaret og Luftforsvaret". (Orsten 1999 s.33).

De fysiske egenskapene en militært ansatt må ha, beror som nevnt på hvilke stilling man skal plasseres i. Fremtidige ledere i Forsvaret må uansett gjennom fysiske opptakskrav som er tilnærmet like for alle grener ved Forsvarets Opptak og seleksjon. En av årsakene D4 begrunner med hvorfor det er så få kvinner i Forsvaret er ved fysiske belastninger.

.....Det er fysiske tunge jobber, spesielt i de operative avdelingene som vi, altså kvinner - fra naturens side ikke er lagd for. Vi skal stå i ekstreme ting, krise og krig og i den skarpe ende. Men

stabsstillinger der en må sitte å planlegge og tenke med flere hoder, kan være bra.

(D4)

D4's svar gjenspeiler Butlers teori der kjønn reproduseres gjennom gjentakende atferd og performativitet innen kvinner forventede opptreden, som her vises gjennom kroppslig fysikk. Kvinnen samsvarer ikke med fysiske tunge jobber, men passer heller til planlegging der kognitiv styrke er i fokus. På den andre siden kan det også tolkes dithen at kvinner aldri vil klare å nå opp der menn er, som begrunnes ved egenskaper basert på det biologiske kjønn. Vi kan her lene oss på Beauvoirs (2000) teori som hevder kvinnen alltid vil være det andre kjønn og vil derfor aldri kunne oppnå samme resultat eller posisjoner som menn kan bekle.

D2 på sin side likestiller seg med menn og begrunner det med blant annet nettopp de fysiske kravene og det kan tolkes som at hun ikke ser på det som en begrensning for kvinner så lenge en likestiller seg med hva som forventes av menn. D2 har alltid har vært på lik linje med mannlige kollegaer da det gjelder fysikk. Butlers teori rundt "Gender trouble" (1999) vil derfor stemme overens med at det er flere tolkninger på hva som kvinnene er i stand til - og ikke i stand til, da kultur kan sees i betraktning av subkulturer i Forsvaret og hvilke avdelinger deltakerne har bakgrunn fra. Det kan være med på å konstruere normene som definerer kvinnen og mannen og hva som er forventet av en kvinne. Samtidig stemmer Hovdes konklusjon (2010) der kvinner er ønsket av menn i Forsvaret på grunnlag av at en nettopp er forskjellige, men likevel rettes det kritikk da en ikke er mer lik mannfolk. Hva sier dette oss egentlig? Det er også interessant å se spennet i utvalgets besvarelser rundt tematikken fysikk knyttet til kjønn - da det ikke var konstruert et spørsmål på forhånd, men ble likevel en sentral del av hva utfordringene kan dreie seg om.

Fysikk er helt klart et moment som står sentralt for deltakerne. Hvordan det treffer er derimot ulikt. Fysiske egenskaper setter uten tvil opp mot kjønn, der det å kunne utvise en god fysisk form ansees som både maskulint, da det blir satt i kontekst med hva menn har som krav og at det er dit enkelte av deltakerne har som mål å være. På den andre siden kobles fysikk opp mot det biologiske kjønn der en blir møtt med en begrensning av hva kvinner er skapt for.

4.4 Kjønnskvotering - et verktøy som virker mot sin hensikt

D3 nevner begrepsbruken Forsvaret benytter seg av da det kommer til temaet kjønn og rekruttering av kvinner.

Da Politiet skulle få opp sitt snitt med kvinner, gikk de ut med en helt annen taktikk enn det vi gjør. De gikk til politikamrene og til dyktige kvinner og "headhunted" de inn i lederstillinger. Men vi opererer med å måtte kvotere. (D3)

Direkte søking eller *Executive Search* defineres som "En målrettet, systematisk og direkte søking etter lederemner som på vegne av klienten inviteres til dialog med tredjemann i forbindelse med en konkret stilling definert i samarbeid mellom klient og searchselskap. Man benytter aldri annonsering" (Esholdt 1991s.19). Valg av begrep og metode for rekruttering av kvinner med lederpotensiale, kan derfor gi en motsatt effekt en ønsket, da første definisjon viser at personellet er spesielt utvalgt til en høyere posisjon, mens kvotering "affirmative action" - skal benyttes for grupperinger som ofte er behandlet urettferdig. Hva gir størst effekt for å motivere, beholde og få tak i de beste kvinnelige lederne?

I 2002 vedtok Stortinget tiltak for å sikre minst førti prosent kvinner i bedriftsstyrer innen år 2005. Kravet til kjønnsrepresentasjon faller dog vekk hvis et kjønn utgjør et mindretall under tyve prosent av de ansatte (Ot.prp.nr 97, 2002-2003). Alle offentlige bedrifter ble da pålagt å innføre kjønnskvoltering ved valg til styrer inntil målet ble nådd og private fikk påbudt kvotering hvis ikke målet var nådd innen frist (Richardsen 2007 s.281).

Ifølge Teigen (2003), vil denne type kjønnskvoltering være en form for radikal kvotering basert kun på kjønn og ikke kvalifikasjoner. Hva gjør kvotering med kvinner, og ikke minst opplevelsen av å være en del av mindretallet i en organisasjon bestående av nesten bare menn?

Det er ingen tvil om at spørsmålet som innledet temaet om kjønnskvoltering skapte engasjement hos samtlige av deltakerne, da en samlet deltakergruppe ga uttrykk for at kvotering var feil verktøy å benytte hvis kjønn var hovedfaktor for skole eller ansettelse. Ved bruk av moderat kvotering, var kun én deltaker for at kvinner kunne kvoteres inn til fordel for menn.

Holdninger og data til dette temaet viser at debatten har gitt klare hemninger og påvirket samtlige i opplevelsen til være en kvinnelig leder i en mannsdominert organisasjon. Hva temaet angikk for utvalget var pressemelding fra Forsvarsdepartementet som ble publisert i 2019, der det er fremmet mål fra Forsvarsminister om 30 prosent kvinner ved Krigsskole og Befalskurs.

Den norske likestillingsloven ble vedtatt i 1978 og trådte i kraft i 1979, samt likestillingsombudet - som har siktemål med forbud mot kjønnsbasert diskriminering, der en kan skille mellom direkte og indirekte diskriminering. Direkte diskriminering defineres ved handlinger som behandler kvinner og menn ulikt på grunn av kjønn, mens indirekte er tilsynelatende kjønnsnøytrale handlinger som faktisk stiller det ene kjønn dårligere enn det andre (Likestillingsloven §5). Loven åpner likevel for positiv særbehandling som fremmer likestilling mellom kjønnene - her går kjønnskvotering innunder som et tiltak. Likestillingsloven blir også definert som at "...det ikke må gjøres forskjell på kvinner og menn ved ansettelser og forfremmelser.." (Drake og Solberg 1995 s.179)

Da jeg viser til pressemeldingen som kapittelet innledes med, faller det ikke i god smak hos majoriteten i deltakergruppen.

"Dette er svært hemmende for kvinner som med sikkerhet ved at de er kvalifiserte innen alle krav, men som drar oss tilbake til problemstillingen nevnt ovenfor hvor man kommer i en posisjon hvor man konstant må bevise at man er god nok. Jeg mener derfor at kvotering er hemmende, og at kruttet heller bør legges på å få kvinner til å søke selv fordi de er med bevisstgjorte på deres muligheter i Forsvaret.

(D1)

Det sentrale problemet for D1 er ikke pressemeldingen i seg selv, men hvilke negativ synergieffekt det gir henne personlig. Det kan vi tolke gjennom ordbruken som hemmende. Det andre problemet er at fokuset rettes mot prosentandeler i stedet for at kvinnen oppsøker organisasjonen basert på de mulighetene Forsvaret byr, der en ikke får tildelt plass basert på kjønn.

D1 reaksjon viser videre en opplevelse av at måltall er hemmende og at vedkommende gir uttrykk for at en *"konstant må bevise at man er god nok"* som kvinne. Kvoteringspolitikken som fremmer kvinner vil derfor også ha en bakside. Det skaper ny debatt og forsterker fokus på kjønnsbegrepet som gjør kjønnsdimensjonen potent og relevant selv om målet kanskje er å ta bort oppmerksomheten fra kjønn.

Det har vært for mange kvinnelige offiserer som har blitt generaler og fått roller som første kvinne i løpet av de siste årene der posisjonene før har vært mannsdominerte. (D2)

D2 mener med dette at banebrytende kvinner ikke bidrar til en positiv banebrytende effekt, men forteller videre at hun sitter med følelsen av at det har vært så mye fokus på kjønn og kvinner i Forsvaret

de siste årene, at effekten gir motsatt virkning. Dette støttes av D6, *“..Dette virker ødeleggende for kjønnet, og det fremstår som om at det har vært politiske motiverte årsaker til valget”* (D6).

Helten, som utgjør en av mekanismene som fremmer kulturformidling hos en organisasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009), kunne på den ene siden ha vært en av de banebrytende kvinnene D6 omtaler. I stedet virker det å ha motsatt effekt, og vil derfor ikke være et ansikt utad for organisasjonen som D6 kan identifisere seg med. Det er interessante data, da en skulle tro glasstaket (Drake og Solberg 1995) viser til å være mulig å tre gjennom og ville gitt positiv effekt. Hvis en kan identifisere seg med og se til andre kvinnelige ledere i samme organisasjon som har brutt barrierer og har tredd inn høyere lederstillinger vil slikt sett vise at det er mulig å stige i gradene til tross for utfordringer. At virkemiddelet (Drake og Solberg 1995) ikke samsvarer med data, kan vise til hvor stor den sterke betydningen kjønnskvoltering har skapt for kvinnelige ledere som er i systemet i dag som heller virker hemmende.

D2 forteller om enkelte lederstillinger som har vært ute på søknadsrunde. D2 som er oberstløytnant av grad, har derfor både GOU (Grunnleggende offisersutdanning) og VOU (videregående offisersutdanning) og sitter som sjef for en enhet med over 70 ansatte. *“Det er lederstillinger jeg har sett på, der søkerlisten hadde helt like kvalifikasjoner som meg. Hadde jeg søkt, hadde jeg fått den.”*

Opplevelsen flere sitter igjen med er at medkollegaer ofte forbinder kvinner med kvotering, der de nødvendigvis ikke er beste kvalifiserte søker for stillingen hvis en blir innstilt. *“....Det er sånn nå, at det er faktisk er en fordel å være kvinne”*. D2 har gitt klar beskjed til øverste instans om at hun aldri vil ha lederstillinger grunnet kjønnet hun representerer. Hun opplever at menn er redde for å virke som en *“kvinnehater”* og er derfor villig til å gjennomføre radikal kjønnskvoltering der kvalifikasjonene ikke stiller likt, men at en velger basert på kjønn.

Jeg hadde en sak i min avdeling der Hæren var villig til å ta en radikal kvotering da det kom til en lederstilling, begrunnet med at det blant annet var få kvinner som hadde fått kompanisjef-stilling på det tidspunktet. Det var svart på hvitt at en mannlig søker var bedre kvalifisert enn henne etter å ha sett på kravet for stillingen. Etter å selv ha tatt kontakt med personalsjef i Hæren var han helt enig med meg. Det er ikke bra. Jeg kan si dette som dame, men ikke som mann. Etter hendelsen skrev jeg en lang mail til øverste ledelse i Hæren, og sa klart ifra om at hvis noen har en tanke om å gjøre det samme med meg i fremtiden, så vil jeg vite det så jeg har mulighet til å trekke søknad på stilling. Jeg skal ikke få en stilling basert på kjønn, jeg skal ha den basert på kvalifikasjonene.

(D2)

Det som blir fortalt er et prakt eksempelpå direkte påvirkning av kjønnskvotering som gir ringvirkninger på hennes troverdighet av systemet - og følte hun måtte gi beskjed til øvrig ledelse ved senere søknader fra henne. Hva gjør dette med videre karrierevei for vedkommende? Og hva gjør debatten rundt kjønnskvotering ubekvem innad i organisasjonen der det helst det ikke skal snakkes om? Hvem er det et ubehag for, kvinnen eller mannen? Ett av hovedfunnene i Masteroppgaven *“Kvinner i Forsvaret - dårlig for krigsmoralen - bra for arbeidsmiljøet”* (Hovde 2010 s.65) var at kvinner ønskes, men kritiseres samtidig for at de ikke er nok like menn. Hovde hevder det å bevisstgjøre mannlige ledere mot kjønn, kan være mer nyttig i stedet for å ha kvotering som hovedfokus for å øke kvinneandelen. Har en i løpet av denne tiårsperioden 2010-2019 lagt lista så høyt for å ta hensyn, at kjønn rett og slett har blitt til noe en skal passe seg for? D4 beskriver kvinner som vanskeligere å lede kvinner den avdelingen hun er i nå enn menn, og begrunner det med følgende:

Enkelte av kvinnene som jeg har ansvaret for er i den kategorien jeg ikke er selv, der “fordi jeg er dame kan jeg være litt vanskelig”. Noen er helt klart kommet for langt i systemet forhold til hvor de skulle ha vært på grunn av at de er damer. Jeg tror faktisk også at en god del ledere kvier seg for konfrontere damer, da en redd for å bli tatt i senere tid på at en er ute etter å ta kjønn og ikke etter personen. Min påstand er at det for politisk styrt med kjønnskvotering og hva en skal ha inn og det blir tatt for gitt å ha flere kvinner inn i systemet. Man har på en måte ikke “lov” å

kritisere dette, for det er vedtatt og skal innføres. Man ser derfor bare gjennom fingrene for du kan ikke gjøre noe uansett. Det er bestemt og vi må bare fortsette. (D4)

Det nevnes flere ganger fra ulike deltakere i utvalget at kvotering er et fy-ord i Forsvaret. *“I Forsvaret er man ikke villig til å diskutere dette, det er ett fy-ord. Alle skal være positive. Alle som er menn får anbefaling om å si at du er for mangfold, selv om du ikke er det”* (D2). D5 deler oppfatningen og forteller at *“... Alle vet kjønnskvoltering blir tenkt på, men du snakker bare ikke høyt om det. Dessverre tror jeg det påvirker oss kvinner i større grad å ha det hengende over oss, selv om du vet du er kvalifisert til stillinger”*. Kan strukturen til organisasjonen har noe å si for hvorfor det ikke tør snakkes høyt om? Da hierarkiet er så tydelig, der en heller blir redd for å skade sitt eget omdømme?

Forsvarsdepartementet gir klarhet i at moderat kvotering blir benyttet som et aktivt verktøy for å øke kvinneandelen i Forsvaret (Meld St 36,(2006-2007),s.14). Med betydningen av *positiv særbehandling* (Teigen 2003), er det nok til å skape en usikkerhet og en skepsis rundt kjønn og kompetanse til målgruppen som skal satses på for å oppnå en bedre kjønnsfordeling.

Da en diskuterer kjønnskvoltering, er det fort gjort at begrepene «mangfold» og «likestilling» trekkes inn. Uenighet rundt likestilling er ikke et ukjent fenomen i organisasjoner, og kanskje spesielt organisasjoner som med historikk for å ha en ulik kjønnsfordeling. Dette argumenterer også Richardsen (2003) da hun drøfter Stortingets vedtak i 2002 der kvinner skulle være representert ved 40 prosent ved bedriftsstyrer i Norge. Vedtaket utløste en offentlig følelsesladet debatt, der var kvinner både for og imot. Det som var viktig for daværende motstandere var at de som i grove trekk skulle være en del av de tallene, måtte rekrutteres inn på grunnlag av rett kompetanse. Bekymringen gikk på at utvelgelse ved kvotering ga inntrykk av at kvinner ikke var like kompetente som menn (Richardsen 2003 s.281)

Daværende vedtak ser ut til å vekke de samme følelser som nåværende kvinnelige ledere i Forsvaret tenker rundt Regjeringen og Forsvarsdepartementets måsetning om 30 prosent kvinner ved Krigsskole og Befalskurs (Forsvarsdepartementet 2019), og ellers ved stillinger internt.

Av alle kadettene, var det meg og en muslim som ble valgt til å stille i kampanjen for Forsvaret. Jeg skjønnte med en gang at det var på grunn av at jeg var jente at de tok meg ut. (D1)

Kampanjen vedkommende sikter til, var en rekrutteringskampanje rettet mot Forsvaret. Det virker som at utvelgelse basert på kjønn og religion kan ha vært brukt som et verktøy for å fremme organisasjonens satsing på mangfold brukes som verktøy, da D1 viser til årsaker som religion og kjønn.

Da det er kjønn vi har fokus på, ser vi på aspektet der hun opplevde det å bli valgt ut basert på kjønn som negativt. Hun forteller at hun først tenkte det kunne være noe annet bak utvelgelsen, men da hun skjønnte det var bunnet i kjønn - ble hun heller skuffet enn glad ved å bli valgt. Igjen viser det å bli valgt ut basert på kjønn, og ikke personlige egenskaper e.l som demotiverende. Her har opplevelsen blitt karakterisert som skuffende, kontra det å være motivert for oppgaven.

Flere i utvalget hevder det må en hel samfunnsendring til for å få til 30 prosent kvinner inn i Forsvaret, *“...Tenk at vi må kvotere inn for å få det til” (D3)* og *“...Hvor mange jenter våkner om morgenen og tenker på drivstoff, lastebil, skruing. Ammunisjonsfag, vedlikehold, lastebil. Det må en hel samfunnsendring til..” (D2)*

Sitat fra D3 viser en motstridende tankegang hos deltakerne som gir funn på at det er ulike syn rundt kvotering og mangfold i organisasjonen.

En kollega hadde ledergruppemøte, og der satt det bare menn.

Hvorfor har du ikke en kvinne her, spurte jeg.

D3 forteller videre at sett i lys av episoden, tok hun personlig kontakt med daværende Sjef Luftforsvaret og ga beskjed om at det burde ha vært krav der samtlige BRA-enheter (Enhet med budsjett og resultatansvar) skulle hatt en kvinne representert ved hvert ledergruppemøte. Det hun fikk til svar var om hun trodde det ville ha noe effekt, som hun bekreftet. *...“Det hadde vært en start og at det absolutt ville hatt en effekt på fokus ved kjønn...Men det ble ikke iverksatt, selv om det hadde vært et enkelt tiltak”.*

Trekker en paralleller mellom ledergrupper i Forsvaret som nevnt ovenfor og bedriftsstyrer i Norge, må sistnevnte forholde seg til gjeldende lovverk (Barne- og familiedepartementet 2002 s.6) der det i 2002 ble vedtatt at samtlige allmennaksjeselskapets bedriftsstyrer skal ha 40 prosent kvinnelige representanter. Vedtaket ble gjort på bakgrunn av at det kun var ett gjennomsnitt på 7,3 prosent av

kvinner blant faste styreverv i norske privateide allmennaksjeselskaper.

Kjønnsbalanse har lenge vært den fremste målsetningen til norsk likestillingspolitikk, med fokus om å iverksette tiltak for å fremme en likest mulig fordeling av makt, innflytelse og ressurser mellom kvinner og menn (Teigen 2003).

....Vi i hæren driver på med andre ting. Vi ligger i telt, oppå hverandre, ljuger og skråner og sliter sammen. Vi har det fysisk tøffere enn de andre generelt, noe som gjør at du blir robust på en helt annen måte. Du tenker annerledes og har en annen karrierevei. Luftforsvaret bor jo bare på hotell, så om du er kvinne eller mann er det jo samme. Men i fellesavdelingene er det nok vanskeligere å se kulturforskjeller.... Jeg tror vi hær damer er mindre for kvotering enn andre kvinner som tilhører andre grener. Jeg har hatt diskusjoner i ulike forum om temaet, men vi kan ikke diskutere dette. Jeg blir bare irritert.. Jeg skrev en oppgave på Krigsskolen om kvotering og sendte den ut til 200 militære damer. Der var det bare en som var for kvotering av samtlige.
(D2)

Hva man kan trekke ut av dette er at det at subkulturer kan være med på å fremme ulike syn på kjønnskvoltering, og når kvinner og menn møtes fra subkulturene ved sine Forsvarsgrener, hviskes ulikheten bort. Kan det være tilfelle? På den andre siden nevnes et eget studie der nesten hele 200 militære kvinner var imot kvotering av kvinner. Vi får dog ikke vite bakgrunn til utvalget og hvor de stammer fra i organisasjonen. Likevel kan være med på å vise til mangfoldet rundt tematikken og at det påvirker kvinner negativt uansett, både av intern uenighet og at det påvirker utvalgets majoritet i feil retning. Samtidig viser funn at det er ønskelig med flere føringer som kan fremme deltakelse av kvinner i ulike forum. Dette sitatet treffer Forsvarets seleksjon ved høyere utdanning og programmer ved Forsvarsgrener.

Jeg har deltatt på mentorprogrammet til Luftforsvaret og mentor andre året i år. Året etter jeg gikk som deltaker, var det ingen jenter som var plukket ut. Da uttalte Sjef Luftforsvaret som selv er kvinne: - Er det ingen jenter her? Men så er det hun som eier programmet. Selv henne er ikke bevisst på kjønn. Hun kunne valgt å lagt føringer på at det eksempelvis skulle ha vært tre kvinner fra hver Forsvarsgren. Men året etter ble det faktisk en endring. Du må ha noen som har de

brillene på, for jenter er velkomne - det er det ingen tvil om. Men det er synd at det skal være sånn at noen må si, "du bør gjøre..."

(D3)

Begge uttalelsene over viser at det kan være stor uenighet rundt temaet kjønnskvoltering, og som førstnevnte sier, har hun gitt opp å diskutere emnet innad i organisasjonen med andre kvinner, da det blir for store uenigheter.

Et annet eksempel som viser kompleksiteten kjønn kan gi, er egne nettverk for kvinner innad i organisasjoner.

Det er noe som heter nettverk for kvinnelig befall. Jeg personlig er ikke med der, og ønsker ikke det. Jeg har tatt et standpunkt for meg selv, og det er at det passer ikke for meg. Der er det veldig pro-kvoltering slik jeg oppfatter det, og veldig jobbe-frem kvinner. Jeg føler den er litt 1980 og at vi er der enda. Og da blir det en inndeling mellom de kvinnene som er der, og oss andre. Vi blir motpoler. De som vil konkurrere seg på likt nivå, og de som syns det er ålreit å få fortrinn for at en er kvinne. Nettverket oppleves som mot sin hensikt og at ja, det blir rett og slett for mye og bidrar heller negativt" (D4)

Kvinnelige nettverk blir sett på som en nødvendighet for å motvirke innflytelsen av tradisjonelle nettverk for menn, der fellestrekk for alle er en overbevisning om at lite vil endre seg dersom kvinner ikke selv går til aksjon og skaper kontakter og nettverk på samme måte som menn (Richardsen 2006 s.288), men likevel virker det som at det har gitt en negativ effekt for enkelte, der det oppstår splittelse mellom målgruppen nettverket er designet for. D5 forteller på sin side at hun har ikke noe mot nettverket og ser på det som en fin arena for å skape nettverk. Det har likevel blitt omtalt fra hennes mannlige kollegaer som "*et mensentreff*". Hun forteller at for ett par år tilbake var det nesten flaut å si at en skulle dra, da det ble et tema i gruppen, men at det nå har bedret seg betraktelig. Hva det vitner om er at kjønn igjen blir sett på som negativt og da kvinner og menn separeres, vil det bli et tema i seg selv. Holdningene til D5' mannlige kollegaer viser at det fortsatt eksisterer fordommer rundt kjønn og kan med det gjøre det vanskelig for kvinner å benytte seg av tilbudet hvis det er ønskelig.

Det er likevel interessant at det gir rom for motpoler innad hos kvinner, som motvirker nettverkets hensikt i den forstand. Hva ligger bak motpolene, da nettverket har sin hensikt med å bygge kvinner opp? Likevel trekkes både D4 og D5's syn og erfaring på nettverket som en kobling opp mot kjønnskvoltering og at det kan bidra til mer stigmatisering rundt kjønn.

D3 er for moderat kjønnskvoltering, der hvis det står mellom en kvinne og en mann med tilsvarende kvalifikasjoner, går kvinnen foran. D3 definerer videre kvotering som et verktøy for å få opp kvinneandelen i Forsvaret. Men når det blir snakk om radikal kjønnskvoltering - legger hun klare føringer på at Forsvaret ikke er der i dag.

Hvis resultatet kan bli dårlig er jeg imot det. Seleksjon skal skje uavhengig av kjønn. En viss prosent med kvinner er greit. Damer er ofte mykere, menn er ofte logiske. Men hvis det er ett kull en gang i fremtiden som har 35% kvinner fordi de er de beste, så er jo det supert!

Da et oppfølgings spørsmål ble stilt til D4 om organisasjoner som Forsvaret påvirkes av en skjev kjønnsfordeling, besvares det gjennom debatten rundt kjønnskvoltering.

Ja, på en måte tror jeg det har noe si. Jeg er jo egentlig personlig imot kvotering, på det meste. Fordi jeg syns det skal være den beste egnede som skal inn, uavhengig av kjønn. Nå begynner vi å snakke om tvekjønnede også i tillegg, og jeg syns personlig egnethet og kompetanse skal være styrende. En skal ikke få stillinger på bakgrunn av minoritetsbakgrunn eller fordi en er kvinne. På den andre siden ser vi jo ting på ulike måter. Men det burde fortsatt burde være kompetanse som rår, hvertfall i vår etat, der en har operative avdelinger. Det er en grunn til at det ikke har kommet noe spesialjeger som er kvinne. Hvis en begynner å fire på de kravene, så går det utover operativiteten vår.

Kjønnskvoltering har vært sentralt de siste tyve årene i Forsvaret gjennom ulike rapporter som *“Vil ha flere kvinner i Forsvaret”* (2019), *Rapport for høyere kvinneandel i Forsvaret* (2007) og mål om 20 prosent kvinneandel ved Stortingsmelding 36 (2006–2007) for å nevne noen. Rapportene viser

likhetstrekk der måltall er nevnt i samtlige rapporter med fremtidige målsetninger for å nå en viss kvinneandel.

D4 har bekymringer rundt måltall og kjønnskvoltering, og spørsmålet om at det blir stilt spørsmål rundt kvinner som får høytstående stillinger.

Helt klart. Det gjør jeg absolutt. Ikke på mitt nivå (Major), men lederstillinger høyere opp - Der er det litt sånn, hmm.. Jaja, hva er det hun har gjort for å fortjene den stillingen der? Det er ikke bra for oss. Det er ikke bra for noen parter.

4.4.1. Kjønn er et negativt ladet ord - men andre kvoterte grupper snakker vi ikke høyt om

Vi skal her se på et perspektiv som dras frem i sammenheng med kvotering. Det er viktige argumenter for at kjønn sees på som en "forstyrrende faktor" i organisasjonen, mens da det gjøres unntak rundt andre kategoriseringer ved personell - skaper det ingen debatt.

D3 er den eneste som stiller seg positiv til moderat kjønnskvoltering, men mot radikal kvotering som ifølge Teigen er en ordning der søker av det underrepresenterte kjønn foretrekkes inntil kvoten er fylt. Eneste forutsetning som blir definert er at minimumskrav for stillingen er fylt.

D3 har over tyve års erfaring i organisasjonen og har gått alle nivådannende lederutdanninger Forsvarets Høgskole kan tilby.

Funnet som blir presentert her handler at fokus på kjønn oppleves som et negativt ladet ord, mens andre grupperinger, rir unna stormen i det man nevner kvotering - noe som gir en opplevelse av at så fort en er kvinne, skaper det spekulasjoner og press om prestasjon, mens andre grupperinger slipper unna - selv om kvotering blir en fellesnevner.

Nesten alle jagerpiloter som har gått videregående offisersutdanning (VOU) er kvotert inn. Fordi, Generalen eller Sjef Luftforsvaret sier at de må ha inn ti jagerpiloter på neste skolekull. Det fungerer ikke slik at de skal ha inn de beste. Kanskje den tiende av pilotene er lavt på lista, der piloten ikke har gjort ditt og han har heller ikke gjort datt - men det er forhåndsbestemt. De er kvoterte hele gjengen. Og det er ingen som vil høre på meg når jeg sier det høyt, man blir bare overrasket og sier oi..Er de det?

Ja, det er de faktisk. Men for kjønn, så snakker man negativt med en gang. (D3)

D3 er tydelig engasjert og forteller videre om ulike kriterier for å få plass ved studiet:

For å få skoleplass ved Stabsskolen skal personellet ha bredde i kompetanse. Det betyr ulike stabsstillinger, du skal helst ha jobbet ved en utdanningsinstitusjon og vært leder ved ulike nivå - alt dette skal summere opp en breddekompetanse og helhetsoversikt.

Situasjonen fra D3's erfaring stammer fra råd for utvalg og seleksjon av skoleplasser ved høyere utdanning hos Forsvarets Høgskole, der det i dette tilfellet er Stabsskolen som tilbyr Master i militære studier og er Norges høyeste fagmilitære utdanning. Utdanningen gir kvalifikasjonen "VOU" som kreves for høyere lederstillinger fra normalt oberstløytnants grad.

Det D3 deler av erfaringer er interessante data, da det viser at gruppe-kategoriseringer høster fordeler ved tilhørighet av en profesjon i Forsvaret, men av en eller annen grunn ikke tiltrekker seg ikke like mye oppmerksomhet som når det er snakk om kjønn. Spørsmålet en kan stille seg da, er om kvotering rundt grupperinger i Forsvaret markedsføres like synlig som det kjønn gjør? Det er nesten urovekkende at data rundt andre grupperinger ikke skaper mer synlig debatt i organisasjonen. Kanskje gjelder dette flere grupper også? Et annet moment som kommer frem er den passive reaksjonen medkolleger reagerer med da de virker overrasket over D3's opplysninger og gjør intet mer ut av det.

Hva kan vi så trekke ut av dette? Jo, verktøyet kvotering kan trekkes som en direkte kobling med kjønn. D3 forteller at medkollegaer forbinder kvotering med kjønn og at kjønn oppleves som et negativt ladet ord i dens sammenheng. Hvis diskusjoner rundt kjønn i organisasjonen oppstår, vil det derfor være en naturlig ting å sette det i sammenheng med kvotering. Utfallet av sammenkoblingen er at det oppstår en konstant følelse av at kvinner er lik kvotert personell. En direkte konsekvens vil være at kvinnelige

ledere derfor føler at en alltid må *“vise at en er bra nok”*.

Vi ser at det er hele fem av seks deltakere ved studiet som tydelig gir motstand av kjønnskvoltering. Samtidig representerer de også en gjensidig oppfatning av hva som er ødeleggende for kvinner. For stort fokus på kjønnet og ikke de erfaringer og kvaliteter leder representerer er med som et sentralt moment i negativ forstand av det å være leder i Forsvaret. På bakgrunn av det, kan vi støtte oss på Indvik (2001) der kjønnskarakteristika alene kan ødelegge organisasjoner og enkeltpersoners mulighet til å utvikle seg i Forsvaret da utvalget får en begrensning på seg ved deres kjønnskarakteristika. Selv om kjønnskvoltering skal hjelpe kvinner, gir det motsatt effekt for utvalgets majoritet og er derfor et viktig funn i oppgaven. Kvotering setter derfor kjønnet i fokus og blir hele tiden en påminner for kvinner om at en blir sett på som en egen gruppering i organisasjonen, i stedet for å ha fokus på kompetansen. Et tilfelle som likevel er interessant, er at det fremkommer en uenighet rundt to av deltakerne som har ulik bakgrunn fra Hæren og Luftforsvaret, der det også nevnes en problematikk generelt fra D2 der det oppleves umulig å diskutere temaet med kvinnelige kollegaer fra andre grener. Det vitner igjen om en kompleks organisasjonskultur der vanskelighetsgraden ved å etablere en felles kultur gjelder for samtlige avdelinger og som for Forsvaret virker utfordrende Kaufmann og Kaufmann 2009).

5.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett på hvordan kvinner opplever å være leder i Det Norske Forsvaret. Forsvaret er en mannsdominert organisasjon og det er det som har vært fokusområde ved studiet.

Analysen viser at nesten samtlige i utvalget opplever at fokus på kjønnskvoltering gir negativ effekt for seg selv og de rundt seg. Selv om debatten har vært til stede mange tiår i organisasjonen er det ingenting som tyder på at denne er lagt død. Hele utvalget uttrykte stort engasjement og følelser rundt dette, og det er derfor definert som det mest sentrale funnet i oppgaven. Kvotering i seg selv gir ikke samme frustrasjon, men da det er i relasjon med kjønn, oppleves både kjønn og kvotering som negative ladede ord. Det kom også frem at så fort man nevner kvotering, så tenker folk på kjønn. Dette står som et av funnene i oppgaven og konklusjonen rundt det er at temaet påvirker derfor kvinner i høyeste grad, da alt som omhandler kvotering blir satt i kontekst med kjønn - som og blir omtalt som et negativt ord.

Men som vi har sett er *“Kjønn”* også forstått på en bestemt måte i Forsvaret. Her spiller fysikk og kjønnsstereotyper i avdelinger en stor rolle. Momentene her ligger også bak spenningen i kvoteringsspørsmålet som står sentralt i studiet.

Enkelte studier ved Forsvarets Høgskole som omhandler kjønn og ledelse i organisasjonen (Hovde 2010; Dahlhaug & Nilsen 2020) viser til negativ respons fra kollegaer som kommer frem gjennom advarsler og at temaet fremstår som karrierehemmende. Dette studiet har vist funn for at det finnes holdninger i bruket som gir tolkning for at kjønn er skummelt, ett *“fyfy”*-tema å snakke om og kan med det derfor bidra til at det blir *“den store elefanten i rommet”* som ingen tør å snakke om (Dahlhaug, Nilsen 2020). Sett vi kjønn opp mot kvotering, oppleves det som hemmende for deltakerne. Det skaper uro og et konstant behov for å alltid yte mer enn menn. Bakteppet er at de ønsker å bevise for de rundt seg at en er god nok. Dette kan sees i sammenheng med Beauvoirs (2000) teori *“Det annet kjønn”* der det kvinnelige kjønn reduseres som det absolutte andre og kan derfor ikke oppnå et gjensidig forhold mellom mann og kvinne.

Synergieffekten rundt debatten med klare måltall om kjønnsfordeling har vist seg å gi begrensninger til enkelte kvinner som ønsker seg opp i hierarkiet, da de føler på det, at miljøet rundt tenker at kvotering har vært styrende for, at vedkommende har fått jobben. Glasstaket blir derfor forsterket, av årsaker egentlig er ment ved å få kvinner gjennom - men blir heller en ekstra påkjenning. På bakgrunn av funnene i denne studien, anbefales det derfor, at en ser på hvilke holdninger som eksisterer i bruket rundt kjønn og kultur, ikke nødvendigvis bare måltall rundt kjønn.

Den maskuline organisasjonskulturen viser i stor grad å påvirke kvinnelige ledere. Forsvarets historikk viser at det med tydelighet har vært en kamp for likestilling mellom mann og kvinne, da det kommer til ikke-stridende og stridende stillinger, men også hvordan fysikk enda spiller en sentral rolle for definisjonen av det å være en god leder. Dette bekreftes av data, da deler av utvalget har opplevd å få stor anerkjennelse da flere tar fysiske tester basert på mannlige krav, gjennom bevisst trening for å vise at kvinner ikke er dårligere enn menn, og for at det høstes respekt fra gutta i avdelingen. Da Forsvaret har satt ulike fysiske krav basert på kjønn, viser data at det bidrar til en stigmatisering mellom kjønn og at kvinner blir sett på som svakere enn menn i avdeling og derfor føles det som stigmatisering opp mot fysikk og kan være med på å gi et større grunnlag for å opprettholde skille mellom kvinner og menn, der kvinnen alltid føler hun må yte mer for å få aksept. De fleste hendelser som relateres til

kjønnsstereotyper og trakassering, har dog vært på lavere nivå (tropp, kompani) - ellers virker det som at hovedutfordringen høyere opp i systemet baserer seg på at mannlige medkollegaer er redde for å tråkke feil, og gjør deretter valg som gir uttrykk for usikkerhet rundt kjønn, da nettopp kjønnskvolteringen og fåtallet av kvinner er svært synlige momenter i organisasjonen. Det kan derfor bli en faktor for kvinner å prøve å tilpasse seg rammene som er satt av menn, både av det fysiske slaget - men kanskje også andre faktorer? Vi kan slik se at kjønn ikke er absolutt for kvinner i en mannsdominert organisasjon, men en tilnærming som gjøres ut fra Butlers tolkning der kjønn heller er noe man gjør. Det er dog et funn i seg selv at deler av utvalget har gjort strategiske valg rundt sine egenskaper, da godt lederskap opplevdes som målt fra yngre offiserer og kollegaer gjennom antall repetisjoner av "push up". Data viser heller ingen signifikante funn som underbygger at kvinnelige ledere utøver en feminin lederstil, heller at samtlige er androgyne og tilpasser seg situasjonen, gjennom både maskuline- og feminine lederegenskaper (Bem 1984 ; Loden 1987).

Utvalget i sin helhet gir ikke uttrykk for, at det å være i mindretall er hovedproblemet, men heller organisasjonskulturen som bærer preg av holdninger som til tider fremmer kompetanse og mennesket fremfor kjønn. Utvalget opplever at det helt klart er et forhold der yteevne for ledelse ikke ser ut til å påvirke kvinners posisjon til å lede, men at det er organisasjonskulturen og rammene rundt som skaper utfordringer (Eagly, 1995). Glasstaket alene er derfor ikke avgjørende for at kvinnelige ledere ikke skal komme seg opp i hierarkiet om ønskelig. Kultur har en evne til å formes etter kjønnets representasjon, og der har historisk sett vært lite kvinner i militæret. Organisasjonskulturens utfordringer kan altså bunne i, at der enda henger igjen en historikk ved Forsvarets kultur ved enkelte avdelinger som over tid ikke har klart å tilpasse seg begge kjønn.

Kjønnsstereotypene eksisterer ved enkelte avdelinger i Forsvaret, hvilket medfører at enkelte kvinnelige ledere kan oppleve å må jobbe hardere for å oppnå full aksept og at enkelte subkulturer sliter med å gi plass til kvinner. Dette er særlig avdelinger som har lav kvinneandel. Dilemmaet her vil da være om det går på bekostning av leders egenskaper, eller om en heller velger å passe inn.

Det som likevel skremmer mest med den maskuline organisasjonskulturen, er hva som i enkelte miljøer innad i organisasjonen blir definert som normalt. Spesielt i 2019 - da fokus på #metoo-kampanjen globalt og i Norge og internt i organisasjonen med undersøkelser basert på seksuell trakassering og mobbing har vært i mediebildet etter mine funn. Selv om det vises til hendelser tilbake i tid,

normaliseres det gjennom *“en må tåle litt sleng begge veier”* - med begrunnelse rundt Forsvarets kultur som er bygd opp rundt oppdragets art, med rammer som blant annet mye telt og reiseaktivitet.

Spørsmålet som er viktig å ta frem her er følgende: Er det mange andre kvinnelige ledere i Forsvaret som også har opplevd og deretter normalisert seksuell trakassering?

På den andre siden gir samtlige deltakere svært høy score på trivsel og hvordan en har det som leder i dag i 2019, noe som viser til at det er motivert personell som trives i organisasjonen og viser motivasjon for videre arbeidsforhold med Forsvaret, selv om kjønnskvoltering og maskulin kultur var de funn som påvirket opplevelsen av det å være kvinne i en mannsdominert organisasjon mest, samtidig som at det er viktig å påpeke at det er store subjektive forskjeller i hvordan det oppleves å være kvinnelige leder i en mannsdominert organisasjon.

Enkelte ser ikke på kjønnsfordelingen som en ulempe, mens for andre, har fokus på kjønn og kvotering vært med på å påvirke videre karrierevalg. For noen har en aldri kjent på det, mens for andre har det vært viktig å poengtere for øvrig ledelse at nå faller det av kompetente kvinner, da det ikke rettes fokus mot kjønn i det hele tatt. En såpass stor organisasjon som Forsvaret gjør det derfor utfordrende, å gi en klar konklusjon om hvordan det oppleves å være kvinnelig leder, men det hersker dog ingen tvil om at skalaen er lang, og faktorer som spiller inn er subkulturer og hvordan de rundt håndterer begrepet *kjønn*. Basert på oppgavens analyse, viser det seg blant annet at Hovdes funn (2010) viser seg å være like aktuell i 2010 som 2019.

En mannsdominert organisasjon som Forsvaret er fortsatt ikke der der Holberg ønsker fokuset skal være, *“Den tid bør komme at man ser mer på hoveder end på køn, mer på dygdighed end på navnet”* ved samtlige avdelinger. Sitatet underbygger heller det behov oppgaven konkluderer med.

Jeg håper studiets fokusområde og konklusjon kan være en bidragsyter og motivasjon til videre forskning innen tematikken som omhandler kjønn, organisasjonskultur og kjønnskvoltering.

Til videre forskning hadde det vært et pluss hvis utvalget hadde et større omfang, da det gjør det lettere å generalisere resultat opp mot organisasjon. En vinkling som hadde vært interessant å sett nærmere på, er om det kan vises til signifikante forskjeller mellom Forsvarsgrenene rundt kjønnskvoltering.

Forhåpentligvis gir det også videre inspirasjon for kjønn- og kulturforskning innad i Forsvaret, men også forskningsrettet arbeid ved andre bedrifter eller organisasjoner som også bærer preg av en tydelig skjev kjønnsfordeling.

6.0 Referanser/ litteraturliste

Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*. London: Sage Publications

Alvesson, M. & Billing, Y. D. (2000) Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Journal for Gender, work, and organization*, Vol.7 (3), s.144-157.
<https://ezproxy1.usn.no:2366/doi/epdf/10.1111/1468-0432.00103>

Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage Publications

Amble, N., B. Annadottir, T. Heggen Larsen, A. Lauritsen, G. Lande, I.M. Olsen & B. Tofte. (1994). *Syv Artikler om kvinner i ledelse*. Egen utgivelse.

Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Barne- og familiedepartementet. (2003). *Likestilling i styrever i statsaksjeselskap, statsforetak, allmennaksjeselskap o.a* (Prop. 97 L (2002-2003)). Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/d91a84242b8347c5a39ed0061558dcf0/no/pdfs/otp200220030097000dddpdfs.pdf>

Beauvoir, Simone De. (2000). *Det annet kjønn*. (B. Christiansen, Overs.) Oslo: Bokklubben dagens bøker. (Opprinnelig utgitt 1949) Hentet fra:
https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2009042104055?page=3

Bem, S.L. (1984). Androgyny and Gender Schema Theory: A Conceptual and Empirical Integration. *Nebraska Symposium on Motivation*, 32, 179–226.

Berger, P.L. & Luckmann, T. (2006). *Den samfunnskapte virkelighet* (4. utg). Bergen: Fagbokforlaget

Billig, M & Tajfel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behavior. *European journal of Social Psychology*, 3(1), 27-52.

- Bulai, E.M, Krekling, D.V., Nilsen, K.S. (2016, 17. juli). En kvinne blant 27 ledere i Forsvaret. *NRK*. Hentet 04.01.2019 fra: <https://www.nrk.no/norge/en-kvinne-blant-27-ledere-i-forsvaret-1.13030726>
- Butler, J. (1999). *Gender Trouble: Feminism and the subversion of Identity*. Abingdon: Routledge
- Butler, J. (2004). *Undoing Gender*, Taylor & Francis Group . ProQuest Ebook Central. Hentet fra: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ucsn-ebooks/detail.action?docID=183001>.
- Collinson, D. L. & Hearn, J. (Red.) (1996). *Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on men, masculinities and managements*. London: Sage.
- Dahlhaug, Silje. Nilsen, Karoline. (2019). *Elefanten i rommet : La oss snakke om fremtidens forsvar*. (Bacheloroppgave,Forsvarets Høgskole). Hentet fra: <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2654012/Bacheloroppgave%20Dalhaug%20Oog%20Nilsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Davis, R.E., M.P.Couper,N.K. Janz, C.H. Valdwel & K. Resnicow.(2010). Interviewer Effects in Public Health Surveys. *Health Education Research*, 25:14-26
- Deal, T.E & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*. Boston: Addison-Wesley
- Drake, I. & Solberg,A.G. (1995). *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket?*. Oslo: Tano Aschehoug
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A.H., Karau, S.J & Makhijani, M.G.(1995). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. II. *Psychological Bulletin*. 117,125-145.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eide, T. H., Lauritzen, T., Olsvik, V.M., Stokke, M. (2014). *Idealer og virkeligheter. Mangfold i Forsvaret. Sluttrapport fra prosjektet Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse i Forsvaret*,

2011-2014. (ØF-rapport 14/2014) Hentet fra:

<http://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2015/06/1420141.pdf>

Ellingsen, D.& Lilleaas, U.B. (2013) *Maskulinitetskulturer i Forsvaret*. Forsvarsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/dokumenter/maskulinitetsstudier.pdf>

Ellingsen, D.& Lilleaas, U.B. (2020, 30.januar). *Barske menn og tafatte ledere – Om uheldige kulturer i Vest politidistrikt*. Politiforum. Hentet 20.09.2020 fra:

<https://www.politiforum.no/forskning-kronikk-vest-politidistrikt/barske-menn-og-tafatte-ledere--om-uheldige-kulturer-i-vest-politidistrikt/156984>

Ellingsen, D.& Lilleaas, U.B. (2013). *Maskulinitetskulturer i Forsvaret*. Forsvarsdepartementet.

Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/dokumenter/maskulinitetsstudier.pdf>

Esholdt, L.(1991). *Headhunting : En rekrutteringsmetode*. Otta: Engers boktrykkeri AS

Fagerland, B.S (2015, 24.03). *Fiks systemet - ikke kvinnene!*. Nettavisen. Hentet 19.07.2019 fra:

<https://www.nettavisen.no/meninger/benjastigfagerland/fiks-systemet---ikke-kvinnene/3423445519.html>

Forsvaret .(2018). *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*. Hentet 04.02.2020 fra:

<https://regelverk.forsvaret.no/filerresult?attachmentId=16694500>

Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.

Forsvarets Forskningsinstitutt.(2017). *Slik får Forsvaret flere kvinner* (VITEN 1/2017). Hentet fra:

<https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:2670/17-00889.pdf>

Forsvarsdepartementet. (2019). *Vil ha flere kvinner i Forsvaret*. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/vil-ha-flere-kvinner-i-forsvaret/id2653103/>

Forsvaret.(2019). *Most-tall fra Forsvarsgrenene*. Forsvaret. Hentet fra:

<https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/arkiv/pressemeldinger/most-tall-for-forsvarsgrenene>

Forsvaret.(2020). Reglement for fysisk test. Forsvarets Høgskole. Hentet fra:

<https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=18598885>

Forsvaret.(31. Mars 2007). *Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret*. Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/dokumenter/kvinnerapport_110407_nettsversjon.pdf

Geertz,C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books

Hovde, J. (2010). *“Kvinner i Forsvaret - Dårlig for krigsmorale - bra for arbeidsmiljøet”*.

(Masteroppgave,Forsvarets Stabsskole) Hentet fra:

<https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/99886/Hovde%2C%20Johan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Indvik, J. (2001). Kvinner og ledelse. I: Martinsen, Ø., *Perspektiver på ledelse* (s. 238-263). Oslo:

Gyldendal Norsk Forlag AS.

Jacobsen, D.I.(2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.

Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Johansen, R.B.,Fosse & T.H, Boe, O. (2019). *Militær ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget

Kaufmann, A. Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Vigmostad & Bjørke AS

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2010). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2.utg) Bergen: Fagbokforlaget

Vigmostad & Bjørke AS

Konrad, A.M. & Pfeffer, J.: *“Understanding the hiring of women and minorities in educational institutions.”* *Sociology of Education*. 1991; vol.64:141-157

Kvale, S & Brinkmann,D. (2008). *InterViews. Learning the craft of Qualitative Research Inquiry* (2.utg).

London: Sage

Likestillingsloven. (2013). Lov om likestilling mellom kjønnene

(LOV-2013-06-21-59). Lovdata. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2013-06-21-59>

Lilleaas,U.B & Ellingsen,D.(2014). *Likestilling i Forsvaret: Fortropp, baktropp og kamparena*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Loden, M. (1991). *How to Succeed in business Without being one of the boys* (B.Christensen, Overs.) Oslo: Bedriftsøkonomens forlag A/S. (Opprinnelig utgitt i 1987). Hentet fra: https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2013110508218?page=5.

Meld. St. 24.(2012-2013). *Kompetanse for en ny tid*. Forsvarsdepartementet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/16eb33bcb4b847509f9f7b28f7cfbafa/no/pdfs/stm201220130014000dddpdfs.pdf>

Meld. St. 36. (2006-2007). Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret. Forsvarsdepartementet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/a6205d8d7e8647338739daa2186d48a4/no/pdfs/stm200620070036000dddpdfs.pdf>

Nevin, J.R.(1974). Laboratory Experiments for Estimating Consumer Demand : A Validation Study, *Journal of Marketing Research*, August 1974:261-268

NOU 1973: 37.(1973). Kvinnetjenesten i Forsvaret. Forsvarsdepartementet. Hentet fra: <https://www.nb.no/statsmaktene/nb/fcb7544ea795351f01a0c052dae6b56c?lang=no#0>

Orgeret, K.S. (2020, 28. August). Metoo. I *Store norske leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/metoo>

Orsten, L.(1999). Forsvarssak eller kvinnesak? Utvikling av yrkesmessig likestilling for kvinner i Forsvaret. *Forsvarsstudier*, 1/1999. Hentet fra: <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/99705/FS0199.pdf>

Pellerin, C. (2015). *Carter opens all Military Occupations Positions to women*. US. Department of Defense. Hentet 01.10.2020 fra: <https://www.defense.gov/Explore/News/Article/Article/632536/carter-opens-all-military-occupations-positions-to-women/>

Politidirektoratet.(2018). Personal Rapport for Politiet 2013-2017. Hentet fra: <https://www.politiet.no/globalassets/personalrapport-for-politiet-2013-2017.pdf>

Politiet.(2019). Politiets Årsrapport 2018. Hentet fra:

<https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/rapporter/politiets-arsrapport-2018.pdf>

Prop 151 S (2015–2016). *Forslag til Kampkraft og bærekraft – Langtidsplan for Forsvarssektoren.*

Forsvarsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/sec5>

Prop 23.(1957). *Om hovedlinjer i Forsvaret fremover.* Forsvarsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1957&paid=2&wid=a&psid=DIVL679>

Prop 23.(1957). *Om hovedretningslinjer for Forsvaret i årene framover.* Forsvarsdepartementet.

Hentet fra:

https://www.stortinget.no/n/Saker-og-publikasjonar/Stortingsforhandlingar/Lesevisning/?p=1957&paid=2&wid=a&psid=DIVL679&pgid=a_0175&s=True

Regjeringen.(2012). *Forsvarssektorens verdigrunnlag.* Regjeringen. Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/forsvarssektorens-verdigrunnlag-endelig_september-2012.pdf

Richardsen, A.M.(2006). Kvinner og ledelse i Norge: I Martinsen, Ø.L (Red.), *Perspektiver på ledelse:*

(2.utg, 281-291). Oslo: Gyldendal Akademisk

Solberg, A.G.(2012). Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse. (Doktorgradsavhandling, Universitetet i Oslo) Hentet fra:

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/34926/dravhandling-solberg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg). Oslo: Fagbokforlaget

Schioldborg, P.(1990). *Fornorsket BSRI.* Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo.

Teigen, Mari.(2003). *Menn mellom.* Oslo: Gyldendal Akademisk

Walker, K.M.(2012). A Model for Feminity and Miliary leadership. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, Volume 2: Number 4.

Waldrop, Anne.(2019,13.Desember). Indira Gandhi. I Store norske leksikon. Hentet fra:
https://snl.no/Indira_Gandhi

Yukl, Gary.(2006). *Leadership in Organizations* (6.utg) . New Jersey: Prentice Hall

7.0 Oversikt over tabeller, forkortelser og figurer

7.1 Forkortelser

BRA	Enhet med budsjett og resultatansvar
DIF	Driftsenhet i Forsvaret
Forsvarsgren	Luftforsvaret, Hæren, Sjøforsvaret, Heimevernet
Fellesavdeling	Driftsenhet med personell fra ulike Forsvarsgrener Eks: Forsvarets Sanitet, Cyberforsvaret
GBU	Forsvarets Grunnleggende befalsutdanning
GOU	Forsvarets grunnleggende offisersutdanning
Kadett	Elev ved Forsvarets Krigsskoler
KIF	Kvinner i Forsvaret

VOU	Videregående offisersutdanning
-----	--------------------------------

7.2 Tabeller

Tabell 1 - Utvalgets demografi.....	25
-------------------------------------	----

7.3 Figurer

Figur 1 <i>Maskulin og feminin lederstil (Loden 1987 s.40)</i>	31
Figur 2 <i>Maskuline og feminine egenskaper benyttet ved BSRI (Bem 1984) Oversatt til norsk av Schioldborg (1990)</i>	33
Figur 3 : <i>Glasstaket (Drake & Solberg, 1995 s.21)</i>	35
Figur 4 <i>Mekanismer ved kulturformidling (Kaufmann & Kaufmann,2009 s.272)</i>	45

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Godkjenning fra Forsvarets Høgskole for innhenting av personopplysninger og bruk av Forsvaret til forskningsformål.

Vedlegg 4 - Godkjent søknad fra Norsk Senter for forskningsdata for behandling av personopplysninger i forskning og Meldingsarkiv for institutt

VEDLEGG 1 SAMTYKKEERKLÆRING

Vil du delta i forskningsprosjektet

Masteravhandling innen organisasjonskultur «Hvordan oppleves det som kvinne å være leder i en mannsdominert organisasjon som Forsvaret i 2019?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på hvordan det oppleves å være kvinnelig ansatt militær offiser/befal med lederansvar i Forsvaret, der organisasjonen blant annet kjennetegnes som å mannsdominert når det kommer til kjønnsfordeling ved ansatte. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å kartlegge gjennom en kvalitativ forskningsmetode hvordan kvinnelige militære offiserer eller befal opplever å sitte med et lederansvar i Det Norske Forsvaret i 2019, der dette besvares gjennom et utvalg med ti informanter.

Forskningen inngår som et Masterstudie i graden Master i Kulturstudier ved Universitetet i Sør-Øst Norge, og består av 60 studiepoeng – som vil omfatte et års arbeid.

Formålet med å innhente dataene er for analysering opp mot relevant teori for forskningen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sør-Øst Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget på dette studiet er valgt ut gjennom variasjons-utvelgelse, der hensikten er å få frem ulike erfaringer, ulike posisjoner i systemet og representere forskjellige grener og driftsenheter.

Denne metoden blir benyttet, da jeg har basert forskningen på at en skal få et mest mulig nyansert utvalg, da det skal gjenspeile informanter fra ulike parter av Forsvaret – ikke bare en driftsenhet eller gren alene. I tillegg er dette én studie som baserer seg på en kvalitativ forskning, med bakgrunn av et utvalg på ti informanter.

Dette er derfor ikke mulig å anse det som en helhetlig vurdering av alle kvinner i Forsvaret.

Skulle en ha konkludert slik, ville vært mer hensiktsmessig og kartlagt alle kvinner i Forsvaret basert på en kvantitativ forskningsmetode med for eksempel et spørreskjema.

Hvordan jeg har fått dine kontaktopplysninger, er gjennom Militært Kvinnelig nettverk, da studiet er godkjent av Forsvarets Høgskole.

Hva innebærer det for deg å delta?

- *«Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et dybdeintervju med Masterstudent Line Naustvik. Lokasjon blir vi enige om på forhånd. Intervjuet vil ta deg ca. 30-45 minutter. Spørsmålene er forhåndsbestemt, men med rom for å utdype spørsmålene»*

- Vårt personvernombud: *Paal Are Solberg*, personvernombud@usn.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Student/ Forsker

Samtykkeerklæring

Tilpass avkryssingsboksene etter hva som er aktuelt i ditt prosjekt. Det er mulig å bruke punkter i stedet for avkryssingsbokser. Men hvis du skal behandle særskilte kategorier personopplysninger og/eller de fire siste punktene er aktuelle, anbefaler vi avkryssingsbokser pga. krav om eksplisitt samtykke.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan oppleves det som kvinne å være leder i en mannsdominert organisasjon som Forsvaret i 2019*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i *Kvalitativ forskning, med dybdeintervju som metode*
- At mine personopplysninger er *kryptert og transkribert på PC, der kun Masterstudent/Forsker Line Arras Naustvik har tilgang*
- Anonymisert transkripsjon lagres etter prosjekt slutt og vil bli kunne brukt i eventuell senere forskning av Masterstudent Line Arras Naustvik*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. sommer 2020/høst 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE

Intervjuguide til Master-oppgave

Generelt

- 1) Hvor mange år med ledererfaring har du i Forsvaret? Og hvor mange år har du organisasjonen?
- 2) Hva fikk deg til å starte i Forsvaret?
- 3) Hva fikk deg til å ta denne jobben?

Motivasjon

- 1) Hva er din motivasjon bak å jobbe i Forsvaret?
- 2) Gir lederrollen mersmak eller bismak?

Kjønn

- 1) Har du hatt utfordringer som kvinne i lederstilling? I så fall – hva?
 - 3) Hva tenker du om organisasjoner som har en kjønnsfordeling som Forsvaret? (14 prosent kvinnelige ansatte, 2019)
 - 4) Hva tror du er årsaken til at det er så få kvinner i Forsvaret?
 - 5) Forsvarsdepartementet (2019) ønsker å oppnå 30 prosent kvinner ved Befalsskole og Krigsskole.
 - Hva tenker du på kvotering for å få inn flere kvinner?
 - Styrker man organisasjoner med skjev kjønnsfordeling ved aktiv bruk av mangfold i ansettelsesprosessen?
 - 6) Ett studie ved Institutt ved Samfunnsforskning viser at kvinner søker mer til mannsdominerte yrker enn motsatt, hva tenker du om dette?
 - 7) Hvordan føler du kulturen er for lederstillinger i Forsvaret når det kommer til kvinner?
 - 8) Gi karakter 1-9 på hvordan det er å være kvinnelig leder i Forsvaret - hva begrunnes karakteren med.
 - 9) Forskning fra USA viste til at kvinnelige ledere i utvalget foretrakk å lede menn bedre enn kvinner, er dette en sak du kan kjenne deg igjen i? Begrunn.
- 1) (OBS! Det kan komme oppfølgingsspørsmål underveis hjemlet i valg av metode)

Inneholder: Master-student Line Naustvik, Universitetet i Sør-Øst Norge

VEDLEGG 3 GODKJENT SØKNAD VED FHS



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

Vår saksbehandler

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

Vår dato

2019-08-14

Vår referanse

2019/029903-002/FORSVARET/ 919

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Line Arras Naustvik

.

..

Kopi til

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 12. august 2019 om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan oppleves det som kvinne å være leder i en mannsdominert organisasjon som Forsvaret i 2019?» Det skal gjennomføre intervju med ti kvinnelige tjenestegjørende offiserer/befal som besitter stilling med lederansvar i 2019.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som behandler søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

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

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 20. desember 2020.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til bboye@mil.no eller datautlevering@fhs.mil.no

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Akershus festning, bygn 14 /
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

Militær telefon/telefaks
99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Vedlegg

Organisasjonsnummer
NO 986 105 174 MVA

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

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

VEDLEGG 4 GODKJENT SØKNAD VED NSD

31.08.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 24.08.2020.

Vi har nå registrert 31.12.2020 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger.

Vi gjør oppmerksom på at ytterligere forlengelse ikke kan påregnes uten at utvalget informeres om forlengelsen.

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

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Elizabeth Blomstervik
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

23.07.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 23.07.19. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.08.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

