

Forsvarets stabsskole

Våren 2009

Masteroppgave

Ta vare på sine menn og andre feminine egenskaper

Er kvinnelige og mannlige militære ledere like, og er det handlingsrom for feminin lederadferd i Forsvaret?

Liv Lundstein

Forord

Det hele begynte med en interesse for lengden på ringefinger sammenlignet med pekefinger!

For noen år siden så en venninne på hendene mine, nikket og sa at hendene mine fortalte at jeg hadde gode forutsetninger for god fysikk. Litt stolt og fornøyd kikket jeg ned på hendene mine som tydelig hadde lenger ringefinger enn pekefinger. Etter dette begynte jeg i smug å kikke på venninnene mine sine hender for å se om det stemte i forhold til deres antatte fysiske kapasitet. Og jammen meg gjorde det ikke det!

Ved en tilfeldighet fant jeg for et år siden en test av biologiske kjønnsforskjeller på BBC sine hjemmesider hvor jeg blant annet skulle måle fingrene mine. Konklusjonen var at jeg hadde større forskjeller mellom de to aktuelle fingrene enn gjennomsnittsmannen! Og jeg som er kvinne! Jeg fant ut at tidlig eksponering for testosteron i mors liv blant annet påvirker lengden på ringefinger. Forskning viser at lengden på ringefinger kan ha en sammenheng med suksess i konkurransepregede idretter. Forskere ved Cambridge University har også kommet frem til at det samme fysiske fenomenet kan forbindes med evne til å ta beslutninger og til aggresjon. Undersøkelser viser at forretningsmenn med forholdsvis lengre ringefinger tjener mye mer enn de med forholdsvis kort ringefinger.

Denne nye kunnskapen gjorde at jeg også begynte å studere mine kollegers fingre – min hypotese ble at kvinner i Forsvaret har ”maskuline hender”. Jeg gjorde for moro skyld en undersøkelse blant 25 kvinnelige offiserer og 18 av disse hadde faktisk maskuline hender. Jeg hadde altså rett i mine antakelser selv om det sannsynligvis ikke vil anses som vitenskapelig bevist. Det kan altså være noen biologiske forskjeller som skiller kvinnelige offiserer fra gjennomsnittskvinnen!

Da tema for masteroppgaven skulle avgjøres var jeg enig med Sjefsp psykologen og veileder i at fingerproblematikken kanskje ble litt for smal for en masteroppgave. Men motivasjonen og interessen for kjønnsforskjellene dro jeg med meg, men nå i form av sosialiserte kjønnsforskjeller.

Å skrive en masteroppgave kan sammenlignes med å bygge et hus. En har en plan i utgangspunktet, men den blir endret gang etter gang. Alt tar mye lengre tid enn forventet og det blir forsinkelser på grunn av både ytre og indre omstendigheter. Når huset er ferdig vet du hvordan du egentlig skulle ha bygget det hvis du kunne gjort det på nytt. Og du sitter igjen med utrolig mye læring om hvordan det skal gjøres og hvordan det ikke bør gjøres.

Jeg har hatt gleden av å diskutere forhold rundt personlighet, kjønnsforskjeller og lederskap med mennesker med høy kompetanse innenfor fagfeltet. Jeg vil takke Sjefpsykologen, Professor Carl Erik Grennes, og hans dyktige medarbeidere doktorgradstipendiat og psykolog Live Almås-Sørensen og doktorgradstipendiat og psykolog Ole Christian Lang-Ree for god støtte og inspirasjon.

Så vil jeg takke min tålmodige og kunnskapsrike veileder Dr. Philos oberstløytnant Ole Asbjørn Solberg som har vært både litt arkitekt, litt snekker og bidratt både til fremdrift og noen forsinkelse i bygge prosjektet grunnet justering av byggeplanene på grunn av forhold jeg ikke har tenkt på.

En stor takk går også til de 9 kvinnelige offiserene som velvillig stilte opp og lot seg intervjuet. De har i stor grad vært bidragsytere til denne masteroppgaven.

Jeg vil også rette en takk til kollegene mine på jobb som har vært nysgjerrige på både fingerlengder, personlighet og kjønnsforskjeller, og som gjennom daglige småprat foran kaffemaskinen har bidratt til å gi meg nye ideer og vinklinger i til studien.

Så håper jeg du også er litt nysgjerrig på å finne ut av om det er en spesiell type kvinner som søker seg til Forsvaret, om disse kvinnene ligner på menn og om det er mulig å vise sine feminine egenskaper i et mannsdominert miljø som Forsvaret.

Liv Lundstein

Master student FSTS

Abstract

The Armed Forces top the list of the most male-dominated sectors in Norway when it comes to the number of male and female leaders.

The purpose of this study has been to find out if the military get increased addition of feminine characteristics through the women who seek military education and career.

The main question to be addressed was: "Are female and male military leaders equal, and is there room for feminine leader behaviours in the armed forces?"

I addressed the following hypotheses:

- Female and male military leaders are equal.
- There is a special type of women who choose the Armed Forces.
- There is limited room for feminine leader behaviours in the military.

The results of the study indicate that female military leaders are not equal to male military leaders, but the differences in their personality is a bit smaller than between the sexes in the reference group.

There is not a special type of women who choose the Armed Forces, but they have a number of common features of more masculine character.

There is limited room for feminine behaviours in military leadership, due to the early adaptation to the male-dominated culture.

This shows that the Armed Forces only to a certain extent receive the feminine characteristics through the women who seek an education and career in the military.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Abstract	4
Innholdsfortegnelse	5
1 Innledning	7
1.1 BAKGRUNN.....	7
1.2 UNDERSØKELSENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	8
1.3 AVGRENSNINGER.....	9
2 Teori	10
2.1 PERSONLIGHET.....	10
2.2 FEMFAKTORMODELLEN (FFM) – EN MÅTE Å MÅLE PERSONLIGHETEN PÅ.....	11
2.3 KJØNNSFORSKJELLER.....	13
2.4 PERSONLIGHET OG LEDELSE.....	16
2.5 KJØNNSFORSKJELLER OG LEDELSE.....	18
2.6 KVINNELIGE LEDERE I HIERARKISKE OG MANNSDOMINERTE KULTURER.....	20
3 Metode	24
3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	24
3.2 VALG AV METODE.....	25
3.2.1 Kvantitativ del.....	25
3.2.2 Kvalitativ del.....	28
4 Presentasjon av funn	31
4.1 RESULTATER FRA DEN KVANTITATIVE UNDERSØKELSEN.....	31
4.1.1 Hvordan kvinnelige og mannlige militære ledere skårer på FFM.....	31
4.1.2 Faktoren "Dominans" med tilhørende fasetter.....	32
4.1.3 Faktoren "Varme" med tilhørende fasetter.....	33
4.1.4 Faktoren "Kontroll" med tilhørende fasetter.....	33
4.1.5 Faktoren "Følelser" med tilhørende fasetter.....	34
4.1.6 Faktoren "Åpenhet" med tilhørende fasetter.....	35
4.1.7 Oppsummering.....	36
4.2 RESULTATER FRA DEN KVALITATIVE UNDERSØKELSEN.....	37
4.2.1 Hvordan personligheten og lederstilen har endret seg.....	37
4.2.2 Hvordan personligheten påvirker valget av utdanning i Forsvaret.....	39
4.2.3 Hvordan personligheten påvirker lederstilen.....	40
4.2.4 Feminine og maskuline egenskaper som benyttes i lederskapet.....	42
4.2.5 Hvordan kvinner i Forsvaret leder sammenlignet med menn.....	44
4.2.6 Hvordan militære kvinner leder sammenlignet med sivile kvinner.....	45
4.2.7 utfordringer og handlingsrom for kvinnelige ledere i Forsvaret.....	46
4.2.8 Hvorfor de leder likt hvis de er forskjellige.....	50
4.2.9 Hvordan kvinnene i Forsvaret er.....	51
4.2.10 Andre relevante forhold.....	52
4.2.11 Oppsummering.....	52
5 Drøfting	55
5.1 ER KVINNELIGE OG MANNLIGE MILITÆRE LEDERE LIKE?.....	55
5.2 ER DET EN SPESIELL TYPE KVINNER SOM SØKER SEG TIL FORSVARET?.....	56
5.3 ER DET ROM FOR FEMININ LEDERADFERD I FORSVARET?.....	58
5.4 OPPSUMMERING.....	62
5.5 STUDIENS SVAKHETER OG BEGRENSNINGER.....	64
6 Oppsummering og konklusjoner	65
Litteratur	67

Figuroversikt

Figur 1 FFM's faktorer med tilhørende fasetter.....	13
Figur 2 Utvikling av personlighet i voksen alder (Srivastava et. al, 2003)	15
Figur 3 Studiens forskningsdesign.....	24
Figur 4 Studiens fremgangsmåte	25
Figur 5 Hvordan kvinnene opplever at de endrer personlighet	38
Figur 6 Kvinnens bevissthet rundt valg av utdanning i Forsvaret.....	40
Figur 7 Maskuline og feminine egenskaper.....	42
Figur 8 Kvinnens vurdering av sine feminine egenskaper.....	43
Figur 9 Kvinnens vurdering av sine maskuline egenskaper	43
Figur 10 Hvordan kvinner opplever at de leder sammenlignet med menn.....	45
Figur 11 Hvordan kvinnene oppfatter sitt lederskap sammenlignet med sivile kvinner	46
Figur 12 Utfordringer ved å være kvinnelig leder i Forsvaret.....	48

Tabelloversikt

Tabell 1 Kvinnelige og mannlige militære leders skåre på FFM.....	32
---	----

Vedlegg

Vedlegg A – 5PFmil alle resultater

Vedlegg B – Intervjuguide

Vedlegg C – Egenvurdering FFM

Vedlegg D – Veiledning til egenvurdering FFM

Vedlegg E – Kvittring på melding om behandling av personopplysninger

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Forsvaret topper listen over de mest mannsdominerte sektorene i Norge når det gjelder forholdet mellom antall mannlige og kvinnelige ledere (Statistisk Sentralbyrå, 2007). Det fremgår også av Makt- og demokratiutredningens eliteutvalg (1998-2003) at det forekommer en total mannsdominans på de øverste nivåene (Skjeie & Teigen, 2003). Det hjelper dog litt på statistikken at Forsvaret fikk sin første kvinnelige kontreadmiral 1. februar 2008.

Forsvaret har i mange år jobbet for å øke kvinneandelen, men har så langt ikke lyktes i nevneverdig grad til tross for handlingsplaner og ulike tiltak for å rette på situasjonen. I dag er det ca. 8 % kvinnelig befal og vervede i Forsvaret. Kvinneandelen har ikke beveget seg mye de siste 15 årene. Hvorfor gjenspeiler ikke kvinneandelen i Forsvaret den utviklingen som har vært innen likestillingen i Norge de siste 15 årene? Det kan være nærliggende å tro at man har for lite kunnskap om kvinnene i Forsvaret, og at tiltakene som er forsøkt derfor har hatt begrenset effekt. FN har også kommet med henstilling til medlemslandene om å øke kvinneandelen i sine militære innsatsstyrker. Den 31. oktober 2000 vedtok FNs Sikkerhetsråd resolusjon 1325 om "Kvinner, fred og sikkerhet". For første gang i FNs historie tok Sikkerhetsrådet stilling til spørsmål omkring kvinners rolle og erfaringer i væpnede konflikter. Resolusjonen har som overordnet mål å øke kvinners deltakelse og innflytelse i arbeidet med å forebygge, håndtere og løse konflikter. Resolusjonen skal også bidra til å ivareta kvinners menneskerettigheter under flukt, i krig og konflikt og integrere kjønnsperspektivet i fredsbyggende arbeid. Resolusjonen bør være en ytterligere motivasjon for å påvirke til en økt kvinneandel.

Forsvarsministeren uttalte på Forsvarets kvinnekongress i 2006 at: "Forsvaret trenger de feminine verdiene så vel som de maskuline verdiene. Vi skal løse stadig mer krevende oppgaver hjemme og ute. Det gjør vi best med et bredt spekter verdier og erfaringer".

FN og Forsvarsministeren etterspør altså et bredt spekter av verdier og erfaringer, underforstått at kvinnene også skal bidra til å utvide dette spekteret. Det forutsettes altså at kvinnene bringer med seg andre egenskaper og erfaringer enn menn. Det er forsket lite på hvilken type kvinner som velger utdanning og karriere i Forsvaret. Så hvordan kan man vite om de kvinnene som velger Forsvaret faktisk representerer den forskjelligheten som etterspørres?

Det er derimot forsket mye internasjonalt på kjønnsforskjeller og kvinnelige ledere generelt. Det interessante er at forskning viser at det er forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere, men flere undersøkelser konkluderer med at dette ikke gjelder i det militære og i mannsdominerte miljøer (Eagly, Karau & Mikhijani, 1995). Er det slik i det norske Forsvaret også? Er det en

spesiell type kvinner som tiltrekkes av mannsdominerte miljøer; kvinner med mer maskuline egenskaper enn kvinner generelt? Eller er det slik at kvinner i mannsdominerte miljøer blir så påvirket av kulturen at de ikke fremviser samme lederegenskaper som kvinner, men leder som menn? Er det i det hele tatt rom for feminin lederadferd i Forsvaret?

1.2 Undersøkelsens formål og problemstilling

I følge Eagly og kollegers forskningsresultater (1995) bør det trolig ikke være de store forskjellene mellom kvinnelige og mannlige ledere i det norske Forsvaret heller. Jeg er nysgjerrig på å finne ut om det virkelig er slik at lederadferden i Forsvaret er lik uavhengig av kjønn. Og eventuelt hvorfor det er slik.

Militære ledere lærer tidlig at de "skal løse oppdraget og ta vare på sine menn." "Å løse oppdraget" drives gjerne av de tradisjonelle maskuline egenskaper som handlingsorientering og rasjonalitet, mens å "ta vare på sine menn" i større grad forbindes med de feminine egenskaper som omsorgsevne og relasjonsorientering. Læresetningen kan symbolisere viktigheten av at en organisasjon trenger både maskuline og feminine egenskaper. Hensikten med denne masteroppgaven er å sette fokus på om vi får økt tilførsel av feminine egenskaper gjennom de kvinnene som søker militær utdanning og karriere i Forsvaret.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i personlighet og kjønnsforskjeller relatert til ledelse, og ønsker å se nærmere på problemstillingen: *"Er kvinnelige og mannlige militære ledere like, og er det handlingsrom for feminin lederadferd i Forsvaret?"*

Problemstillingen er sammensatt av to deler som uavhengig av hverandre er interessante. Jeg har likevel valgt å sette dem sammen fordi den første delen sier noe om potensialet for den andre delen. Studien vil ha en kvantitativ del med fokus på personlighet og en kvalitativ del som vil konsentrere seg om lederadferd.

I den kvantitative delen vil jeg studere personligheten til de kvinner som søker lederutdanning og karriere i Forsvaret, heretter kalt kvinnelige militære ledere. Jeg vil sammenligne kvinnelige militære ledes personlighet med mannlige militære ledes personlighet for å finne eventuelle forskjeller og likheter. I tillegg vil jeg finne ut om kvinner som søker seg til Forsvaret representerer det brede lag av den kvinnelige befolkningen, eller om det er en mer homogen gruppe kvinner som har mindre varians med hensyn til personlige egenskaper enn kvinner generelt.

Jeg har utviklet to hypoteser jeg vil teste ut i den kvantitative delen av studien:

1. Kvinnelige og mannlige militære ledere er like.
-

2. Det er en spesiell type kvinner som søker seg til Forsvaret.

I den kvalitative delen av studien blir hovedfokus på lederadferden og i hvilken grad kvinnene får benytte sin kvinnelighet eller feminine egenskaper som ledere i Forsvaret. Konklusjonene i den kvantitative delen vil si noe om hvilket utgangspunkt kvinnelige militære ledere har i forhold til å berike lederadferden i en mannsdominert organisasjon. Viser det seg at de to hypotesene i den kvantitative delen stemmer, kan det være grunnlag for å hevde at utgangspunktet for feminin lederadferd er begrenset selv om kvinneandelen skulle øke. Viser det seg derimot at forskjellene gjenspeiler variasjonene i samfunnet forøvrig, vil konklusjonen peke i retning av at kvinnelige militære ledere representerer forskjellighet og dermed grunnlag for økt innslag av feminin lederadferd.

Jeg har utviklet en hypotese jeg skal besvare i den kvalitative delen av studien:

3. Det er begrenset handlingsrom for feminin lederadferd i Forsvaret.

Med handlingsrom for feminin lederadferd mener jeg i hvilken grad kvinnelige militære ledere opplever at de kan bruke sine feminine egenskaper og være seg selv som kvinner i militære lederstillinger og samtidig oppleve at de blir respekterte og akseptert for dette.

1.3 Avgrensninger

Jeg velger å konsentrere studien om sosialiserte kjønnsforskjeller da jeg ønsker å bidra til innsikt som kan danne grunnlag for ytterligere tiltak for å øke kvinneandelen i Forsvaret. Min uhøytidelige test av de kvinnelige offiserenes fingerlengde skaper nysgjerrighet rundt de biologiske kjønnsforskjellene og i hvilken grad de har betydning for valg av utdanning. Men jeg velger å se bort fra dette da innsamling av empiri vil bli for omfattende og krevende innenfor rammen av en masteroppgave. Jeg antar videre at det biologiske i stor grad er representert i personligheten og at det allerede er forskjeller fra starten av (Pinkers, 2002). Ved denne tilnærmingen vil jeg kunne se hvordan forskjellene utvikles eller undertrykkes.

Studien består av to empiriske deler som har ulikt utvalg. Den kvantitative delen går i bredden og gir rom for generalisering, mens den kvalitative delen er mer fenomenologisk orientert og gir derfor ikke grunnlag for å generalisere. Fordelen med et slikt design er at de to delene til sammen bidrar med perspektiver som er nødvendig for at Forsvaret skal kunne realisere sine målsettinger i form av en økt kvinneandel men også i form av økt mangfold og et større innslag av feminine kvaliteter.

2 Teori

I dette kapitlet vil jeg ta for meg de områdene jeg mener er relevante for studien og samle informasjon som har betydning for problemstillingen min. Etter hvert teorikapittel gir jeg en kort oppsummering av forhold jeg tar med meg videre i studien.

2.1 Personlighet

I alle tider har man forsøkt å kategorisere mennesker på ulike måter. I den gresk-romerske antikken opererte filosofene med ulike typebetegnelser, i dag har vi et mangfold av kategorisystemer. Lawrence Pervins (1993) definerer personlighet slik: *”Personlighet er en samlebetegnelse på de karakteristika ved et menneske som forklarer dets konsistente atferdsmønstre.”* D. C. Funder (1997) uttrykker personlighet som *”et individs karakteristiske mønstre av tanker, følelser og adferd, i forening med de psykologiske mekanismer – skjult eller ikke skjult – bak disse mønstrene.”*

Man har i personlighetspsykologien vært opptatt av å fange inn helheten ved individet i sine personlighetsbegreper og inkluderer både tanker, følelser og adferd, og det kompliserte samspillet mellom disse aspektene. Pervins (1993) definisjon er generell og gir rom for å vektlegge mange forskjellige sider ved en person. Den legger vekt på at personlighet også dreier seg om indre kvaliteter og egenskaper som vil gi seg uttrykk i regelmessighet. Funders (1997) bidrag tar inn i seg hvordan et individs tanker, følelser og ytre atferd til sammen former et unikt menneske.

Psykologer har siden William James (1890/1950) vært opptatt av spørsmålet om i hvilken grad personligheten forandrer seg i voksenalder og når endringene eventuelt skjer. McCrae og Costas (1996) femfaktor teori hevder at personlighetstrekk kommer av biologiske forhold og at den utvikles fullt ut i tenårene. Trekkteoretikerne beskriver videre at det er mindre eller ingen endringer etter denne tid. Kontekstualistene på sin side hevder at trekkene er mer komplekst sammensatt, og at det som i størst grad påvirker personlighetsutviklingen er egenskaper ved det sosiale miljøet (Haan, Millsap & Hartha 1986; Helson, Jones & Kwan 2002). Denne retningen hevder at personligheten endrer seg, at endringene er komplekse og at det er mange forhold som påvirker disse endringene. De siste årene er det gjennomført forskning som viser at personligheten kan endres gjennom store deler av livet. Berkley-undersøkelsen som ble offentliggjort i 2003, var basert på en tverrsnittsundersøkelse av over 100 000 kvinner og menn i forskjellig alder og av ulike nasjonaliteter. Berkley har også sammenstilt 150 undersøkelser med til sammen over 35 000 mennesker som har blitt fulgt over flere år (Gløkken, 2006). Resultatene

av undersøkelsene viser at de fleste forandrer seg helt til 50 års alderen, enkelte også utover 50 års alder (Srivastava, John, Gosling & Potter, 2003).

Personlighet er altså de karakteristika ved et menneske som forklarer dets tanker, følelser og adferd. Det er uenighet om personligheten endrer seg, men hovedretningen innen forskningen sier at den endrer seg mest i tenårene og i avtakende grad i voksen alder.

2.2 Femfaktormodellen (FFM) – en måte å måle personligheten på

Gjennom historien har personlighet blitt forsøkt målt på ulike måter ved hjelp av blant annet intervjuinstrumenter, observasjonsskjemaer eller spørreskjemaer. Tidligere var det vanlig med intuitive metoder (projective) der personen som skulle vurderes ble bedt om å avgi ”fantasisvar” eller assosiasjoner til ulike figurative bilder. Nyere forskning konkluderer med at slike metoder kan fortelle noe om en persons fantasiliv, men at det er vanskelig å predikere adferd på bakgrunn av fortolkningene (Torgersen, 1995).

Det har i personlighetspsykologien vært mange meninger om hvordan en skal forstå og beskrive personlighetsforskjellene mellom mennesker, men nå synes det som om de ulike retningene har samlet seg et felles rammeverk for faglig personlighetskartlegging. Rammeverket kalles ”The Big Five” eller femfaktor modellen (FFM) for personlighet. Fra grunnen av ble dimensjonene bygget på en studie av de adjektiver mennesker bruker for å beskrive personlighetsforskjeller. Modellen baserer seg på de grunnleggende antakelsene i trekk teorien, og går ut på at fem brede og generelle personlighetsfaktorer forklarer systematisk varians i personligheten (John, 1990; Goldberg, 1993).

De fem faktorene som inngår i FFM er generelle og sammensatte, og det er derfor ikke så enkelt å finne dekkende begreper på dem. Det finnes internasjonalt to ulike systemer for å beskrive faktorene. De ene systemet er knyttet til NEO-tradisjonen (Eks. NEO PI) som bruker akronymet OCEAN (Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism). Det andre systemet er knyttet til den leksikalske tradisjon og er det eldste systemet. Her gjenspeiler rekkefølgen på faktorene hvor mye variasjon hver faktor forklarer i leksikalske undersøkelser av personlighetsbeskrivende ord (Engvik og Føllesdal, 2005). De vanlige betegnelser på faktorene i dette systemet er:

- Extraversion (Dominans)¹
- Agreeableness (Varme)

¹ Norsk oversettelse i parentes

-
- Conscientiousness (Kontroll)
 - Emotional stability (Følelser)
 - Intellect (Åpenhet)

Det er gjennomført forskning innen de ulike tradisjonene for å se om de har resultater som kan sammenlignes. Og det viser seg at mesteparten av faktorstrukturen og benevnelsene er like, men det finnes noen forskjeller. Faktoren som i det leksikalske systemet kalles "Emotional stability", har betegnelsen "Neuroticism" i NEO PI. Denne faktoren er omvendt skalert i de to systemene. Dette bør en være oppmerksom på når resultater skal sammenlignes. Faktoren som i begge systemene kalles "Conscientiousness" skiller seg litt fra hverandre, men forskjellene er ikke betydelig. Det finnes to ulikheter som betegnes som betydelige. Lokaliseringen av faktorene "Extraversion" og "Agreeableness" er forskjøvet slik at "Varme" er en fasett i "Extraversion" i NEO PI, mens det er en fasett i "Agreeableness" i det leksikalske systemet. "Openess" i NEO PI betegnes som "Intellect" i den leksikalske tilnærmingen (Goldberg, 1993).

Forskerne er altså stort sett enige om hvordan de ulike faktorene skal defineres og tolkes, men det er noe uenighet om hvordan fasettene skal plasseres. Det kan virke som om uklarhetene rundt definisjonen av faktorene mer skyldes ulik språkbruk enn reelle forskjeller mellom de ulike systemene (Engvik, 1993). En av årsakene til uenigheten kan være at ord som beskriver personligheten har betydning for mer enn en faktor. Svært få av de personlighetsbeskrivende adjektivene lar seg gjengi som rene faktorer. De fleste egenskaper beskrives trolig best som kombinasjoner av faktorene i FFM (Langlo & Nielsen, 2001). Dette betyr at resultater fra de ulike retningene til en viss grad kan sammenlignes når man tar i betraktning de nevnte forhold.

Det er gjort undersøkelser med FFM blant ulike nasjonaliteter som konkluderer med at det er stor sannsynlighet for at femfaktorstrukturen i personlighetsbeskrivelsen kan regnes som universell (McCrae et. al, 1997). Dette gjør at man kan sammenligne resultater fra eksempelvis norske forhold med utenlandske undersøkelser.

En svakhet med slike undersøkelser er at forsøkspersonene kan ønske å fremstå mer positive enn hva de egentlig er (sosial ønskelighet). Dette er forsøkt ivaretatt i FFM gjennom egne spørsmål i testen som skal forsøke å avsløre bevisst eller ubevisst uærlighet (Gløkken, 2006).

Forsvarets operasjonalisering av FFM kalles 5PFmil og bygger på NEO tradisjonen (NEO PI-R). Verktøyet baserer seg på 5PFs som er normert for den norske populasjonen av Harald Engvik (1996). 5PFmil bygger på de fem faktorene:

- Dominans
- Varme
- Kontroll
- Følelser (fravær av negative følelser)
- Åpenhet

Hver av de 5 faktorene består av 6 fasetter som til sammen utgjør faktoren. Disse gjengis i figuren under.

Dominans	Varme	Kontroll	Følelser	Åpenhet
Utadvendt	Nærhet	Punktlighet	Angst	Fantasi
Innflytelse	Empati	Arbeidsmoral	Sinne	Estetikk
Energi	Tillit	Orden	Tungsinn	Følelser
Ledelse	Samarbeid	Systematikk	Sjenanse	Handlinger
Konkurransen	Hjelpsomhet	Ambisjon	Sårbarhet	Ideer
Sosialt uredd	Glede	Måltrett	Selvtillit	Verdier

Figur 1 FFMs faktorer med tilhørende fasetter

I Forsvaret har 5PFmil blant annet vært brukt i seleksjonsprosesser hvor man også har vært interessert i å måle ledelses- og jobbrelaterte egenskaper. I 5PFmil er det derfor utviklet del skalaer som også måler konkurranseorientering, spenningssøking og ledelse (Barlaug, 1998).

FFM er altså den mest anerkjente måten å fremstille personligheten på. Forsvaret benytter en utgave som bygger på NEO tradisjonen som betegnes 5PFmil. At den tar opp i seg jobb- og lederrelaterte egenskaper er en fordel for meg som også ønsker å se på lederadferd. Resultater fra en 5PFmil undersøkelse kan sammenstilles med resultater fra tilsvarende undersøkelser med beslektede verktøy.

2.3 Kjønnforskjeller

Forskere setter ofte et skille mellom biologisk og sosialisert kjønn. Biologisk kjønn beskriver ulikheter i anatomi, fysiologi og hormoner. Enkelte mener at det er store individuelle forskjeller også innen kjønnene som gjør at biologiske kjønn ikke kan kategoriseres i to bipolare grupper (Beemyn & Eliason, 1996; Jagose, 1996). De fleste kulturer har imidlertid tillagt kategoriene

mann og kvinne spesielle betydninger. Sosialisert kjønn refererer til hvilken betydning og evaluering som blir assosiert med kjønn innenfor ulike kulturer. Avhengig av kultur kan menn og kvinner forventes å oppføre seg på ulike måter, behandles ulikt eller bli oppfattet forskjellig. Dette er sosialiserte kjønnsforskjeller som har lite med biologiske kjønnsforskjeller å gjøre (Indvik, 2001).

Mannlige verdier kan beskrives med ord som uavhengighet, selvhevdelse, isolasjon, kontroll, konkurranse, et skarpt blikk, rasjonalitet og analyse (Marshall, 1984). Brestrup utvalget (2007) påpeker det teorien hevder i sin vurdering av kjønnsforskjeller, at maskulinitet i ulike kontekster historisk og kulturelt har vært forbundet med å være utadvendt, handlingsorientert, upersonlig, objektiv, eksplisitt, analytisk, kvantitativ, lineær, rasjonalistisk og materialistisk.

Kvinnelige verdier beskrives ofte med ord som avhengighet, vilje til kompromisser, evne til å godta, væremåte som preges av personlighet og evne til å skape synteser (Marshall, 1984). Brestruputvalget (2007) kommenterer at femininitet tradisjonelt også har vært forbundet med omsorg, emosjonalitet, samarbeid, relasjonsorientering, mottakelighet, intuisjon, helheter og kontekster, samt kreativitet.

Engvik (2001) har gjort undersøkelser² som viser at det er små men gjennomgående kjønnsforskjeller for faktorene i 5PF. Det er imidlertid uklart hvilken andel av forskjellene som kan tilskrives at kvinner og menn har forskjellig svarstil eller reelle forskjeller i måten kjønnene opplever seg selv på. I 5PF skårer kvinner høyere enn menn på faktoren "Varme" og det er denne faktoren hvor kjønnsforskjellene er størst. Kvinner skårer også noe høyere enn menn på faktoren "Kontroll", mens menn skårer noe høyere enn kvinner på faktoren "Følelser".

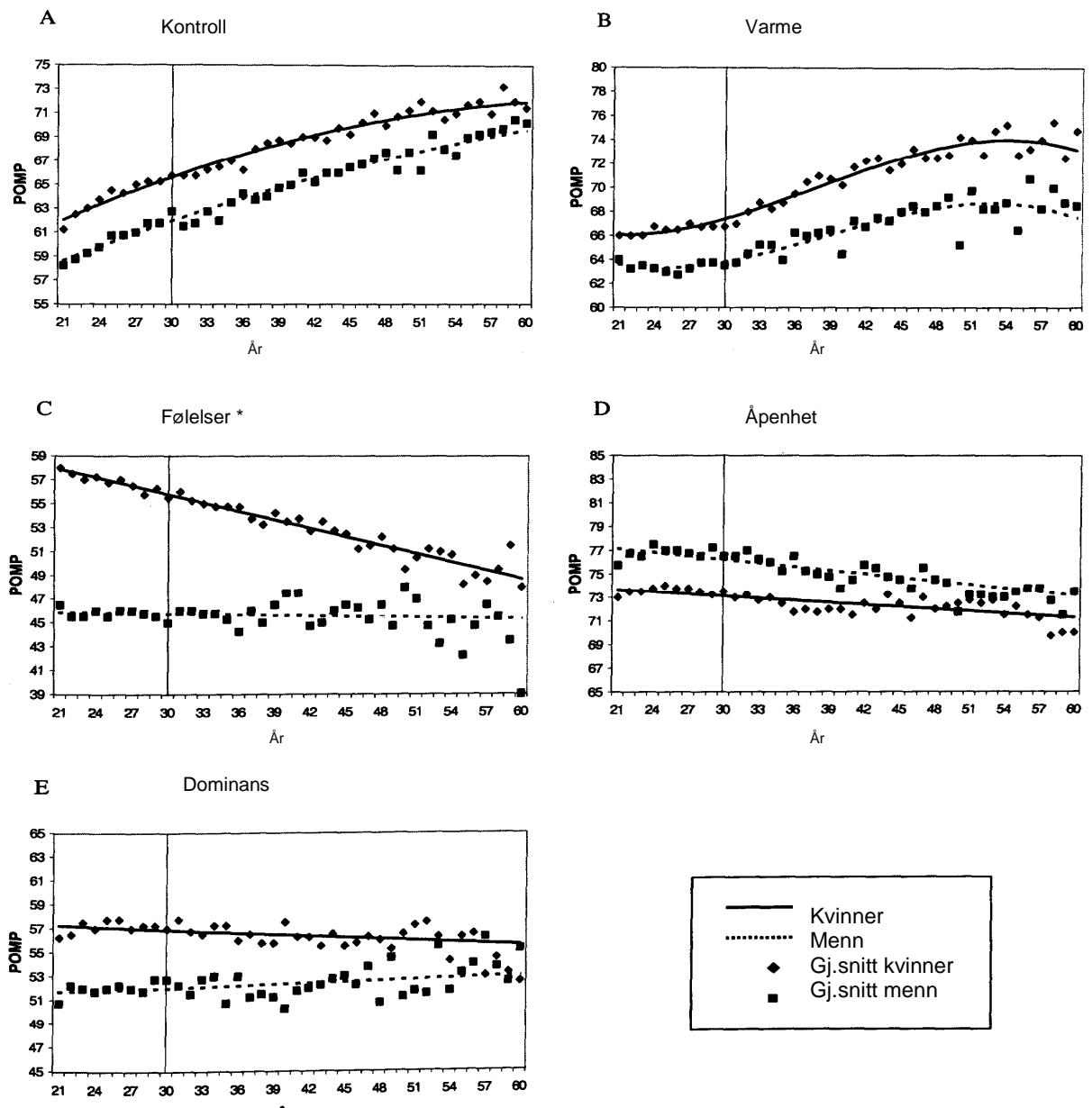
Det er gjort en større undersøkelser med FFM som blant annet har sett på kjønns- og aldersforskjeller innenfor de 5 faktorene³. Det viser seg at kvinner skårer signifikant høyere enn menn på faktorene "Dominans", "Kontroll" og "Varme", mens de skårer signifikant lavere innenfor "Følelser" og "Åpenhet" (Srivastava et. al, 2003).

Srivastavas undersøkelse ble basert på et verktøy som er nært beslektet med FFM; Big Five inventory (BFI), men som bruker en annen måleenhet. BFI anvender en intuitiv måleenhet som kalles POMP (percentage of maximum possible scores). POMP skåre er en lineær fremstilling av råmaterialet på en skala fra 0-100. I og med at der er noe ulike verktøy som nyttes og at måleenhetene ikke er helt samsvarende, kan en derfor ikke direkte sammenligne resultatene fra Srivastavas studier med resultatene fra FFM. Sammenligninger begrenses til å se på trendene

² Utvalget var på 213 personer (N= 213)

med hensyn til høye og lave skår på de ulike faktorene. Resultatene fra Srivastava og kolegers studier gjengis i figuren under.

Utvikling av personlighet i voksen alder



Figurene er hentet fra Srivastava, John, Gosling & Potter, 2003. De viser hvordan personligheten endrer seg over tid innenfor de 5 faktorene i "the Big Five"

Vær oppmerksom på at den norske oversettelsen av "Neuroticism" altså "Følelser" måler fravær av følelsene. Figuren må derfor speilvendes om x-aksen for å gi det riktige bildet.

POMP er måleenheten. (Percentage of maximum possible scores = Prosent av maksimum skår)

Figur 2 Utvikling av personlighet i voksen alder (Srivastava et. al, 2003)

³ Se Figur 2 Utvikling av personlighet i voksen alder (Srivastava et. al, 2003)

Kvinner skåre på faktoren "Dominans" viser en liten men signifikant økning fra 21-30 år, som avtar tilsvarende frem mot 60 års alderen. For menn var økningen i alderen 21-30 svak og så vidt signifikant. Frem mot 60 års alderen er det en enda svakere men signifikant endring i avtakende retning.

På faktoren "Varme" har begge kjønn en svak økning frem til 30 års alderen. Fram til 60 års alderen er endringen større. Første del av denne perioden er det en økning, men vi ser at utviklingen stagnerer og går litt ned mot slutten av perioden. Resultatene her er også signifikante. Som grafen viser blir forskjellene kjønnene i mellom noe større med økende alder.

Når det gjelder faktoren "Kontroll" har begge kjønn en økning frem til 30 års alderen. Tendensen fortsetter å øke frem til 60 års alderen men i noe mindre grad. Forskjellene her er også signifikante.

På faktoren "Følelser" er utviklingen forskjellig for kjønnene. Menn har ingen signifikant endring verken i ung eller eldre alder. Kvinner derimot øker sin følelsesmessige stabilitet gradvis gjennom hele livet, og nærmer seg menns verdier i godt voksen alder.

Innenfor faktoren "Åpenhet" ser vi samme tendens for begge kjønn, ved at den øker noe frem til 30 års alderen og avtar deretter. Det er en forskjell mellom kjønnene ift hvor mye det øker og avtar. For menn avtar trenden mer etter 30 års alderen enn hva den øker frem til 30. For kvinner øker trenden like mye frem til 30 års alderen som den avtar etterpå. Så menn ligger lavere på "Åpenhet" når de er 60 år enn når de var 20. Kvinner er omtrent på samme nivå når de er 60 som de var når de var 20 år (Srivastava et. al, 2003).

Det er altså personlighetsforskjeller mellom kvinner og menn. Begge kjønn har feminine og maskuline egenskaper i større eller mindre grad, men kvinner ser ut til å skåre signifikant høyere enn menn på faktorene "Dominans", "Kontroll" og "Varme", mens de skårer lavere på "Følelser" og "Åpenhet". Forskjellen mellom kjønnene forblir relativt konstante gjennom livet. Den største endringen er at kvinner blir mer følelsesmessig stabile med alderen.

2.4 Personlighet og ledelse

Det er trolig en sammenheng mellom en leders personlighetstrekk og lederskap. Judge, Bono, Ilies og Gerhards (2002) undersøkelse viser at de fem faktorene i FFM i stor grad bidrar til å forklare effektivitet hos ledere og hvorvidt en person oppleves som en god leder av andre uavhengig av om han er leder eller ikke. I denne undersøkelsen er ledereffektiviteten og lederens opplevde lederevne vurdert av medarbeiderne, og resultatene blir således subjektive. Og det viser seg at personligheten

har en større betydning for om en person fremstår og blir opplevd som leder, enn for hvor effektiv han faktisk er som leder.

De tidlige studiene av personlighetens betydning for lederadferden konkluderte med at det ikke kunne påvises noen sammenheng mellom spesielle personlighetstrekk og ledereffektivitet (Stogdill, 1948; Mann, 1959). På 1960, 70 og 80 tallet var oppfatningen at personligheten i beste fall i varierende grad kunne si noe om hvordan et arbeid ville bli utført (Guion & Gottier, 1965; Davids-Blake & Pfeffer, 1989). I dag er oppfatningen at nytten av å studere personligheten for å forstå lederskap har vært feilaktig undervurdert (Lillibridge & Williams, 1992; Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Vickers, 1995). Det er en sammenheng mellom personlighet og lederskap. Det viser seg at lederskap i form av evne til synlighet og effektivitet korrelerer med de fem faktorene i FFM. (Judge et. al, 2002). Hogan & Holland (1995) gjennomførte studier som bekreftet det samme. Sammenhengene varierer noe mellom ulike bransjer.

Det er verd å merke seg at faktoren "Åpenhet" i liten grad har påvirkning på lederskapet i forsvaret og i staten, mens det har større betydning i næringslivet og i studentmiljøet. Dette kan forklares med at forsvaret og staten er byråkratisk oppbygd og er regelstyrt, i studentmiljøet er mindre organisert med få regler. Næringslivet havner mellom disse med størst nærhet til studentmiljøet (Judge et. al, 2002).

Det er viser seg at i nye situasjoner, situasjoner preget av brå endringer og uoversiktighet, tar ledere med høy skåre på "Åpenhet" bedre avgjørelser. Det samme gjelder ledere med lav skår på "Kontroll". Det viser at det er egenskaper som reflekterer avhengighet, eksempelvis ordre, pliktroskap og sindighet i denne sammenheng er viktigere enn egenskaper som reflekterer vilje som kompetanse, målrettethet og selvdisciplin. Dette viser at "Åpenhet" er en viktig faktor for å kunne håndtere dette århundrets konflikter, men det viser også at ballansen mellom disse to faktorene er viktige. "Åpenhet" viser seg å ha en nær sammenheng med kreativitet og evnen til å påvirke til endringer, mens faktoren "Kontroll" sier noe om evnen til ledelse (LePine, Colquitt & Erez, 2000). Judge et. al. (2002) fant at "Varme" var den av de fem faktorene som var minst relevant i forhold til lederskap. Dette var Hogan & Holland (2003) ikke enig i. De mente tvert i mot at "Varme" har en betydning for godt lederskap.

Det er også gjort undersøkelser som påviser at situasjonen og konteksten har innvirkning på i hvilken grad personligheten har betydning eller ikke (Gellatly & Irving, 2001).

Det er trolig en sammenheng mellom personlighet og ledelse. Det viser seg at det viktigste er hvordan en oppfattes som leder snarere enn hvor effektiv en faktisk er som leder. I nye situasjoner som preges av hurtige endringer og uoversiktighet tar de som skårer høyt på

”Åpenhet” best beslutninger. Det viser seg at det er en sammenheng mellom høy skår på ”Åpenhet”, kreativitet og evnen til å påvirke til endring. Det viser seg også at faktoren ”Åpenhet” har liten påvirkning på lederskapet i byråkratiske og regelstyrte etater som eksempelvis Forsvaret. Dette viser at det er en sammenheng mellom den kvantitative og kvalitative delen av studien min. I tillegg indikerer dette at Forsvaret i større grad trenger kvinnelige ledere og at kulturen trolig ikke gir tilstrekkelig rom for denne siden av kvinners personlighet.

2.5 Kjønnforskjeller og ledelse

Det har blant forskerne vært ulike oppfatninger om det er kjønnforskjeller innenfor ledelse. Eagly og Johnson (1990) har gjennomført en metaanalyse av over 160 studier av kjønnsrelaterte forskjeller i lederstil. De fant bare en forskjell mellom kjønnene, nemlig at Kvinner kan synes å ha en mer deltakende og demokratisk lederstil, og således en mindre autoritære og dirigerende stil enn menn. Denne tendensen forsvant gradvis i mer mannsdominerte miljøer.

En annen metaanalyse har kommet fram til at mannlige og kvinnelige ledere sannsynligvis blir evaluert på ulike måter (Eagly et. al, 1992), som videre kan innvirke på den lederopplæring de får (Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994) på deres veiledere og på forfremmelse. Det viser seg at kvinnelige og mannlige ledere blir like gunstig evaluert når de bruker den samme typisk kvinnelige lederstil (demokratisk), men bare kvinnelige ledere ble lite gunstig evaluert når de brukte den samme type mannlige lederstil (autokratisk og dirigerende). Kvinnelige ledere blir spesielt undervurdert når de jobber i mannsdominerte yrker og når de blir evaluert av menn. Kvinner som evaluerer favoriserte derimot ikke det ene kjønn framfor det andre. Disse forskningsresultatene understøtter andre nyere studier som peker på at det er forskjell på mannlige og kvinnelige ledere når det gjelder tiden de må være ansatt før de blir forfremmet, i behovet for å tilpasse sin adferd på jobben, av graden av støtte de får på jobben og i effekten av familieforhold på avansementsmuligheter (Ohlett et. al, 1994; Ragins, Townsend & Mattis, 1998; Thoreau, Latimer & Conroy, 1994).

Eagly og kolleger (1995) har gjennomført en annen metastudie bestående av 82 studier av ledereffektivitet. De kom frem til at kvinnelige og mannlige ledere ikke er forskjellige når det gjelder generell effektivitet. Studien viser at menn er mer og kvinner mindre effektive når miljøet er mannsdominert, spesielt i det militære, og når en høyere andel underordnede er menn og når rollen blir betraktet som mer ”åndsbeslektet” for menn med henblikk på egenvurdert kompetanse, interesse og lavere krav til samarbeid koblet med høye krav til kontroll. Når disse forhold var motsatt favoriserte dette kvinnelige ledere fremfor mannlige ledere. I tillegg

favoriserte sammenligningene av effektivitet kvinnelige ledere på mellomledernivå i forretningsvirksomhet, innen utdanning, offentlig virksomhet og sosialomsorg, mens de favoriserte mannlige ledere på lavere nivå og i overordnede stillinger, spesielt i det militære.

Eagerly og samarbeidspartnere (1992) konkluderte med at "ledelse og lederroller kan defineres på en mer maskulin eller feminin måte. Det er tilpasningen mellom lederes sosialiserte kjønn og kjennetegnene ved lederrollen som influerer på ledernes effektivitet". Metaanalysen indikerer at innen de fleste sektorer bortsett fra det militære, øker kvinnes effektivitet når de avanserte oppover i hierarkiet, spesielt der det blir lagt vekt på samarbeid fremfor kontroll. Dette er i overensstemmelse med andre metaanalyser som indikerer at kvinners sosiale evner er bedre enn menns (Eagly & Wood, 1991), men også med studier som viser at mange kvinnelige ledere foretrekker en lederstil med samarbeids- og nettverksledelse (Helgesen, 1990; Rosener, 1990), og at kvinnelige ledere derfor passer godt inn i det 21. århundres stadige krav til globalt lederskap (Bartien & Ghoshal, 1997; Fisher, 1998).

I tre nyere studier fremkommer det et mønster som viser at kvinnelige ledere gjør sitt arbeid på en effektiv måte til tross for vanskeligheter i organisasjonen. Advanced Teamware Inc. foretok en studie der over 6000 ledere, kolleger, underordnede og andre ble bedt om å fylle ut et spørreskjema som angikk 915 personer på mellom-, senior- og overordnede nivåer i store selskap. Av de 31 områdene som ble undersøkt har kvinnene forbigått mennene i 28 av dem. Dette gjelder områder som konfliktløsning, kvalitet på arbeidet, endringsfleksibilitet, produktivitet, idegenerering og evne til å motivere andre. Menn klarte press og frustrasjon bedre enn kvinner, mens begge gruppene skåret like godt på delegering av autoritet (Micco, 1996).

Nanna Frogg og Bitten Kallerud (1999) har i boken "Toppleder og kvinne" intervjuet kvinnelige ledere i offentlig forvaltning. Kvinnene har blitt bedt om å beskrive de sider av lederskapet sitt hvor de mener at deres kvinnelighet har betydning. Det første elementet beskriver de som det "å være sentrum". Dette representerer en form for tenkning omkring en selv i forhold til medarbeiderne og i forhold til arbeidsform. Det er også et bilde på hvor de vil være i egen organisasjon; de ønsker ikke å lede fra toppen med avstand til medarbeiderne. De uttrykker en ambisjon om å involvere og inkludere medarbeiderne gjennom en medvirkende lederstil. Videre ønsker de prosesser, åpne diskusjoner og meningsbrytning før avgjørelser fattes, og de vektlegger ledergrupper og teambygging. Det andre området kvinnene mener kvinneligheten gjør seg gjeldende er innenfor den sosiale og kommunikative dimensjonen, som de betegner som "å bry seg om". De prioriterer å få til fellesskap og trygghet i organisasjonen, vise omsorg og medfølelse for medarbeiderne og å gi tilbakemeldinger og ros. Videre uttrykker de at de tolker

stemninger og har gode sosiale antenner, er uhøytidlige og er opptatt av å oppnå kontakt, at de er tydelige og direkte i sin kommunikasjon, at de har evne til å lytte og at de vil ha motforestillinger og få frem ulike meninger. Det tredje området kaller de "livet er mer enn jobb". I dette begrepet legger de en forståelse og verdsetting av at medarbeiderne har et liv utenom jobb.

Konsekvensene av at de kombinerer jobb og hjemmesfære er at de er effektive i organisering av tid, at de prioriterer strengt og holder på med det vesentlige. Gjennom dette legitimerer de at privatsfæren påvirker jobb livet.

Det synes å være enkelte forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere generelt, men dette gjelder ikke i mannsdominerte miljøer og det militære. Dette er utgangspunktet for hele studien min, og intensjonen er å komme nærmere årsaken til dette. Forskningen indikerer videre at kvinner blir ufordelaktig evaluert når de nytter samme lederstil som menn, og at de blir undervurdert i mannsdominerte miljøer. Forskningen hentyder at kvinnelige ledere er mindre effektive i mannsdominerte miljøer, spesielt i det militære. Mannlige ledere favoriseres i overordnede stillinger, spesielt i det militære. Kvinners effektivitet øker i organisasjoner som prioriterer samarbeid fremfor kontroll. Kvinner foretrekker nettverks- og samarbeidsorganisasjoner, de foretrekker å lede fra sentrum, ikke fra toppen og de prioriterer også livet utenfor jobben. Dette er forhold som kan ha påvirkning på handlingsrommet de kvinnelige militære lederne i Forsvaret opplever at de har.

2.6 Kvinnelige ledere i hierarkiske og mannsdominerte kulturer

Organisasjonskultur kan defineres som et system av felles verdier og felles ideer om hvordan ting fungerer og gjøres. Fra dette utvikles normer og forventninger til ytelse (Davies, 1984).

Begrepet kultur erstatter ikke begrepene klima, verdier og normer, men inkluderer dem. Klimaet gir uttrykk for en kultur, mens verdier er en av grunnpilarene i begrepet kultur (Schein, 1990).

Schein har en grundig psykologisk definisjon som sier at "Organisasjonskulturen er et mønster av grunnleggende antakelser skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe, etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrering – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene."

Nye medarbeidere sosialiseres relativt hurtig inn i en ny kultur. Med sosialisering menes en prosess der medarbeiderne tilpasser seg organisasjonens kultur på godt og ondt.

Organisasjonskulturens tankesystemer og atferdsmønster overføres til de nye medarbeiderne gjennom sosialiseringprosessen. Mekanismer som kopiering og identifisering av rollemodeller kan være viktige elementer i den sosiale påvirkningsprosessen (Kaufmann & Kaufmann, 1998). I

en slik sosial påvirkningsprosess vil ofte medarbeiderne føye seg, kopiere og identifisere seg med kulturens normer og verdier slik at disse til slutt blir deres egne. Belønningssystemer vil trolig spille en viktig rolle i denne prosessen. De som ikke tilpasser seg kulturen vil trolig slutte eller bli sagt opp (ibid).

Kvande og Rasmussen skriver i sin bok "Nye kvinneliv" (1990) om hvordan de ulike organisasjonsformene påvirker kvinners deltakelse i arbeidslivet. De mener at statiske og homogene organisasjoner i liten grad er innstilt på forandringer av normer for hvem som passer i hvilke stillinger, eller hvordan oppgaver skal løses og fordeles. Forandringer i denne typen organisasjoner blir lett en trussel fordi kontrollmulighetene blir mindre. Forfatterne mener at dette statiske trekket forsterkes av sentrale lederposisjoner. I slike organisasjoner vil motstanden mot forandring, som de mener er dypt forankret i bedriftskulturen, slå uheldig ut for kvinner. Videre hevder forfatterne at kvinner representerer noe nytt og annerledes i mannsdominerte kulturer, og de vil derfor ofte bli møtt med avvisning eller skepsis. Alternative og avvikende verdier får dermed liten plass. En av hovedkonklusjonene i boka er at arbeidsorganisasjoner basert på nettverksorganisering og desentraliserte beslutningsstrukturer gir kvinner bedre utviklingsmuligheter enn mer hierarkiske og byråkratisk organiserte bedrifter (Kvande & Rasmussen, 1990).

I Nissestads doktoravhandling "Leadership development" (2007) refererer han til undersøkelser som er foretatt i en norsk kontekst som viser at kulturen i Forsvaret er svært hierarkisk og kollektivistisk. Medarbeidernes evne til å ta selvstendige valg og beslutninger, samt være kommunikative og relasjonsorienterte, er i slike organisasjoner noe mindre vektlagt. Nettverksorganisasjoner med en flat struktur blir ofte mer kvinnevennlige, for det første i egenskap av å være fleksible fordi initiativ og selvstendighet blir viktig, samtidig som flate organisasjoner gjerne motvirker patriarkiske kulturer. Nettverk er åpne for forandring, og synliggjør kvinnene som fagpersoner og har utfordringer og muligheter for alle ansatte. For det andre vil slike organisasjoner motvirke en hierarkisk organisasjonskultur og være mer i samsvar med kvinnenes verdier og væremåte (Nissestad, 2007).

Nina Amle (1990) har i sin hovedfagsoppgave "Kvinner på bygg og anlegg – en kulturkollisjon med ukjent virkning" intervjuet 51 kvinner som tok fagbrev i et av hovedbyggefagene. Samtlige med unntak av en beskrev at de hadde strategier hvor de var opptatt av å trekke oppmerksomheten bort fra sin kvinnelighet. De dempet det kvinnelige og omtalte seg selv som intetkjønn på jobb. Kvinnene forsøkte å nøytralisere betydningen av kjønn (Kanter 1977; Johannesen 1986). De gjorde det ved måten de kledde seg på og sminket seg, gjennom språk og

valg av ord. Det var viktig å være saklig, ikke vise følelser, utelate tøv og tøyseprat, holde folk litt på avstand, unngå nærhet, kroppskontakt og flørt, ikke vise seg påvirket sammen med kolleger eller underordnede, samt være blid og omgjengelig. De fleste kvinnene var enige om at det var klokt å lede oppmerksomheten bort fra alt som viste at kvinnene ikke var som mennene. Og at nedtoningen av det kvinnelige var en av premissene for å lykkes som kvinne i et mannsdominert miljø. Ved å være intetkjønn på jobb unngikk de å flytte oppmerksomheten bort fra den dyktige lederen og fagpersonen de ville være.

Anne Grete Solberg, som er forsker ved BI og blant annet har skrevet boken *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket?* (1995), uttalte på et foredrag (2008) at kvinner som har vært i en mannsdominert organisasjon som Forsvaret i 20 år trolig har igjen få av sine feminine egenskaper. På et visst nivå blir kjønn et ikke-tema og en går over til å bli intetkjønn. Solberg fortalte også at forskning viser at effekten av radikal kvotering for å øke andelen av en minoritet som regel mislykkes. Det viser seg at de som blir radikalt kvotert inn i en jobb enten raskt blir fjernet, eller så finner de fort ut at de ikke mestrer situasjonen og finner seg en annen jobb.

Tradisjonelt sett har hovedtrekkene i en militær kultur blitt oppfattet som et maskulint krigsparadigme. De militære strukturer og styrker er bygd opp rundt kampaktiviteter, der det trenes og organiseres rundt krigerrollen. Et forsvar er en institusjon som primært består av menn, således blir kulturen skapt av menn. Å forme soldater blir betraktet som en maskulin rolle. Profesjonen som angår krig, forsvar og kamp, er av samfunnet definert som menns arbeid og dermed vil maskuline normer, verdier og levemåte gjennomsyre den militære kulturen. Krigerrollen er gjennom alle tider blitt forbundet med det å være mandig, med heltemot, fryktløshet og utholdenhet. Denne kulturen er tuftet på en tradisjonell forståelse av krig, konflikt og da i konteksten av krig. Når menn og deres verdier blir malen for det å være en god soldat og leder, vil kvinner som er i mindretall bli avvikere i forhold til malen, og dermed oppleves som mindre dyktige (Barnett, 2004). Dette støttes av Alice Eagly (1997) som skriver at ”*i militære organisasjoner er kulturen utpreget mannlig, og her kommer kvinnelige ledere dårligere ut. I organisasjoner med kultur som er mer på linje med kvinnelige verdier, kommer kvinnelige ledere mye bedre ut*”.

Kvinner som er teknisk utdannede og ledere, møter bedriftskulturer hvor de som kvinner ofte utgjør mindre enn 15% av helheten. Innenfor slike kulturer vil kvinnene på grunn av sitt relativt lave antall ikke kunne påvirke kulturen. Kvinnene blir stigmatiserte symboler for det kvinnelige, slik menn definerer det, og de må forholde seg til det (Kanter, 1977; Haavind, 1985). Rosabeth M. Kanter hevder det er en vesensforskjell om det for eksempel er en eller noen få kvinner, om

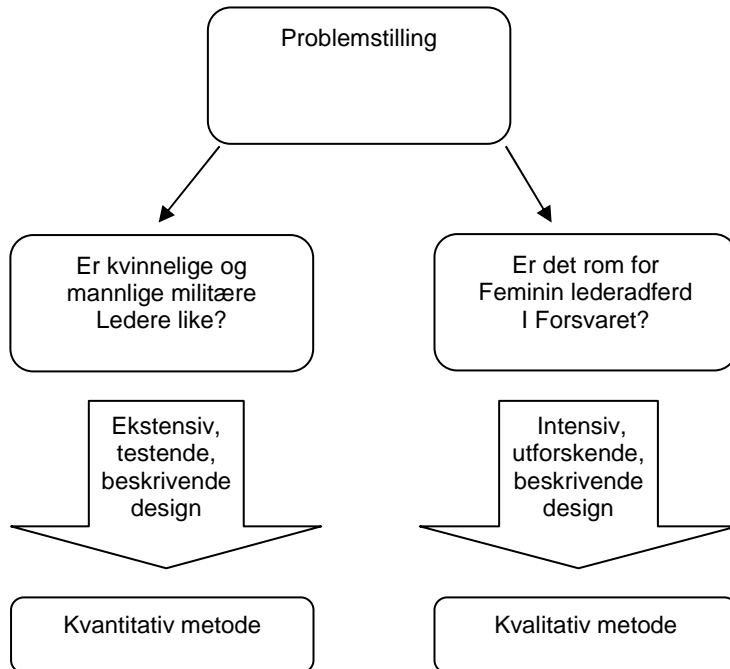
kvinnene utgjør en minoritetsgruppe av en viss størrelse, eller nærmere halvparten av de ansatte i en avdeling. Som enkeltpersoner vil de av majoriteten bli ”symboler” på sin gruppe. Det som karakteriserer mindretallet i en slik situasjon, er blant annet at de er svært synlige som annerledes, har vanskelig for å oppnå faglig troverdighet og anerkjennelse. De blir stereotypisert, blir presset inn i spesielle roller, blir isolert og ikke integrert i fellesskapet (Kanter, 1977).

Tidligere forskning gir grunnlag for å hevde at mennesker sosialiseres relativt fort inn i en kultur. Kvinner i mannsdominerte kulturer forsøker å lede oppmerksomheten bort fra kjønn for å bli akseptert. Kvinne i en så mannsdominert kultur som Forsvaret, vil over tid miste en del av sine feminine egenskaper. Malen i det militære er menn, kvinner er i mindretall og vil derfor kunne oppfattes som avvikere i forhold til malen og derfor oppleves som mindre dyktige. En minoritet må utgjøre minst 15% for å kunne bidra til å påvirke organisasjonskulturen. Dette er interessant i forhold til hvor mye de unge kvinnene som søker seg til Forsvaret må tilpasse seg for å bli akseptert av organisasjonskulturen. Samtidig synliggjør det problematikken rundt at kvinnene er for få til å påvirke kulturen til å ta inn i seg mer av det feminine.

3 Metode

3.1 Valg av forskningsdesign

Figuren under viser forskningsdesignet i grovt.



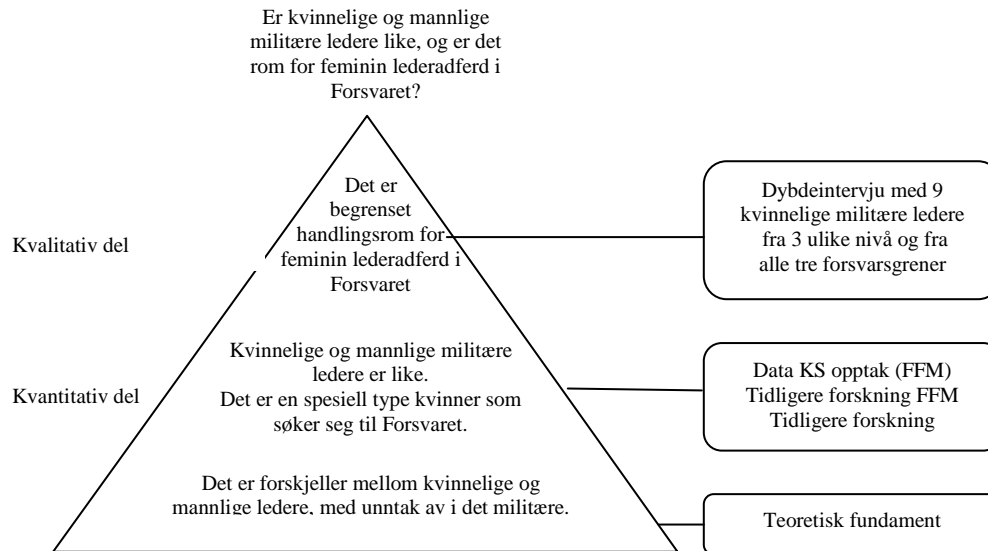
Figur 3 Studiens forskningsdesign

Den kvantitative delen av problemstillingen har hatt til hensikt å teste ut hvor like kvinnelige og mannlige militære ledere er, og om det således er en spesiell type kvinner som velger Forsvaret. Hensikten har vært å beskrive hvordan forholdene er og å teste ut problemstillingen. Jeg ønsket å undersøke et større utvalg og gå i bredden for å kunne generalisere. Forskningsopplegget ble dermed ekstensivt og jeg valgte derfor et kvantitativt testende forskningsdesign. Undersøkelsen gikk ut på å teste hypotesene og fikk dermed en deduktiv tilnærming (Jakobsen, 2005).

I og med at det i liten grad er forsket på kjønnsforskjeller relatert til ledelse i det norske Forsvaret, var formålet med den kvalitative delen av studien å finne ut mer om dette. Her studerte jeg handlingsrommet for feminin lederadferd i Forsvaret nærmere, og studien fikk dermed et utforskende preg. Dette krevde en åpen tilnærming for å få frem nyanserte data med mulighet til å gå mer i dybden. Da er det naturlig å konsentrere seg om et lite antall enheter og forskningsopplegget får derfor et intensivt preg. Et kvalitativ utforskende forskningsdesign synes derfor å være best egnet til denne delen av studien (Jakobsen 2005). Kvalitative studier gir grunnlag for å forme hypoteser som i neste omgang kan testes ut på et bredere utvalg.

3.2 Valg av metode

I det følgende vil jeg beskrive hvilken fremgangsmåte jeg benyttet for å belyse problemstillingen. Den gjengis i grovt i figuren under.



Figur 4 Studiens fremgangsmåte

Studien bygger på tidligere forskning på kjønnsforskjeller relatert til ledelse som konkluderer med at det er større eller mindre forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere generelt, med unntak av i det militære. Selv om jeg har delt inn studien i to deler, vil jeg bruke informasjon fra begge delene til å besvare hypotesene i drøftingen.

De to delene utfyller hverandre fordi kulturen kan vise seg å skape større grad av konformitet enn ønsket. Det er derfor ikke sikkert at den variansen som eventuelt avdekkes mellom kvinner og menn i første del har den nødvendige aksept for at forskjellene skal kunne gjøre seg gjeldende. Dette kan ha noe med å gjøre at kvinner i ung alder skårer lavt på følelsesmessig stabilitet og har behov for å bli akseptert, og at de med økende alder blir mer trygge på seg selv og derigjennom mer selvstendige og selvbevisste (Srivastava et. al 2003).

3.2.1 Kvantitativ del

3.2.1.1 Valg av metode

I første del av studien konsentrerte jeg meg om personligheten til kvinnelige og mannlige militære ledere.

Ulike retninger innen psykologien er uenige om i hvilken grad personligheten endrer seg, men hovedretningen indikerer at den utvikler seg mest i tenårene og at den i mindre grad utvikler seg i voksen alder. Dette betyr at jeg kunne bruke data som var samlet inn i forbindelse med opptak

til krigsskolene som empiri. En av kvantitativ metodes styrker er at den på en enkel måte får frem resultater det kan foretas statistisk generalisering fra. Det betyr at jeg ved å studere den empiri som foreligger fra krigsskoleopptakene, kunne generalisere og få et grovt bilde av personligheten til kvinnelige militære ledere generelt.

Først så jeg nærmere på fellestrekk i personlighet hos de kvinnelige søkerne, før jeg så på tilsvarende for de mannlige søkerne til krigsskolene. Ved å sammenligne personprofilene avdekket jeg forskjeller og likheter.

Deretter sammenlignet jeg personprofilen jeg kommer frem til for kvinnelige militære ledere med funnene gjort i denne store undersøkelsen for å se eventuelle forskjeller og likheter i forhold til referansegruppen. Gjennom dette fikk jeg testet hypotesen om at det er en spesiell type kvinner som søker seg til Forsvaret.

3.2.1.2 Utvalg

For å kunne generalisere undersøkte jeg mange enheter og gikk i bredden. Jeg fikk tilgang til 1205 personprofiler som var samlet inn i forbindelse med opptak til Hærens krigsskole, Luftkrigsskolen og Sjøkrigsskolen i årene 2003, 2005, 2006, 2007 og 2008. Av de 1205 profilene er det 144 kvinner, noe som gav et godt grunnlag for generalisering.

Utvalget representerte alle tre forsvarsgrenene, det representerte nivået fra sersjant/ tilsvarende til løytnant/ tilsvarende og hadde derfor en relativt lik alder.

3.2.1.3 Datainnsamling

Dataene ble gjort tilgjengelig fra SJPSYKs database og sammenstilt for utvalget i en tabell. Denne gjengis i sin helhet i vedlegg A.

Personprofilene inneholdt kun personnummer og ingen biografiske data. Det var derfor begrensede muligheter til å sammenstille disse dataene med personprofilene for å eventuelt kunne se forskjeller mellom forsvarsgrener, mellom geografisk tilhørighet og andre interessante forhold.

Jeg brukt sammenstillingen av informasjonen i personprofilene til å finne forskjeller mellom kvinner og menn, og til min avgrensede oppgave gav materialet den informasjonen jeg hadde behov for.

3.2.1.4 Verktøy

Verktøyet som ble brukt for å samle inn data var 5PFmil som er beskrevet nærmere i teorikapitlet⁴.

⁴ Punkt 2.2.

Utgaven av spørreskjemaet som ble brukt i min undersøkelse er 5PFmil. (v. 2.0). Spørreskjemaet består av 240 korte påstander som skal besvares ved hjelp av en skala på 1-7 hvordan personen mener at han er. 1 står for ”passer ikke” mens 7 står for ”passer helt”. Eksempler på utsagn er ”Jeg stoler sjelden på mennesker”, ”Jeg er flink til å legge frem i grupper” og ”Hvis det er nødvendig så hender det at jeg lyver”.

I 5PFmil er det flere metoder for validitetskontroll. Man ser på ubesvarte spørsmål, reliabilitet og statistisk ipsering⁵. I tillegg er det egne innholdsskalaer som kartlegger svarstil, samt en egenvurdering av ærlighet og nøyaktighet ved utfylling av skjemaet (Engvik, 2001).

Reliabiliteten i 5PFmil kontrolleres ved at 5 spørsmål må besvares to ganger. Uoppmerksomhet, tilfeldig avkryssing, slurv og forvirring kan avdekkes ved høy skår på denne indeksen (ibid).

5PFmil har gode psykometriske egenskaper. Det er høy indre konsistens og reliabilitet med Cronbachs alpha på .88 og .92 for faktorene og mellom .55 og .87 for fasettene. Engvik (2001) beskriver estimatene som tilfredsstillende og uttrykker at de er til dels høyere enn for tilsvarende verktøy. Enkelte av fasettene har lav indre konsistens, og bør ses på som indikasjoner på variasjoner innenfor hver faktor.

3.2.1.5 Statistikk og analyser

I kvantitativ forskning holder det ikke bare å vurdere resultater opp mot hverandre. Det kan vise seg at det er en tilfeldig feil som forårsaker effekten vi observerer, og det kan være lett å trekke en feilslutning. Jeg måtte derfor regne ut om resultatet er signifikant eller ikke. Signifikans er et mål på om resultatene er troverdige. Det er vanlig å forholde seg til en signifikans på .05, altså et signifikansnivå på 5%. Dersom signifikansnivået er 5% er ikke effekten på en avhengig variabel forårsaket av den uavhengige variabelen men av en tilfeldig feil 5 av 100 ganger. Dette betyr også at det er 95% sannsynlighet for at effekten er forårsaket av den uavhengige variabelen. For å finne ut om resultatene er signifikante eller ikke gjennomføres en t-test. I mine resultater har jeg kun rapportert funn som viser $p < .05$. Selv om resultater med signifikansnivå i intervallet $< .10$ kan gi indikasjoner om tendenser har jeg likevel valgt å ikke ta tendenser med som grunnlag for drøftingen (Langdridge, 2004).

⁵ Ipsering kommer av ordet *ipse* som er latin og betyr *selv* og brukes om testverktøy som har et såkalt *ipsert format*. I stedet for å bruke en ekstern målestokk, en norm, bruker man altså individet selv som målestokk. (<http://wapedia.mobi/no>, 2009) Statistisk ipsering er en metode som kontrollerer for systematiske feil som oppstår fordi personer bruker skaleringsmulighetene forskjellig når de krysser av. % PH har muligheter for å korrigere for slike forskjeller i skalabruk (Engvik, 2001).

Det er også fare forbundet med å bare nytte statistisk signifikans i psykologisk forskning når resultatene skal evalueres. Statistisk signifikans er ikke forbundet med størrelsen eller viktigheten av en sammenheng. Det betyr at signifikante resultater bør suppleres med et mål for størrelsen på effekten. Når størrelsen på et utvalg øker, viser det seg også at sannsynligheten blir større for å få signifikante resultater. Sannsynligheten for å få signifikante effekter øker også, med de behøver verken være store eller viktige. Det finnes flere metoder å måle effektstørrelsen på (Langdridge, 2004).

Når en gruppe sammenlignes med en annen, er forskjellen mellom gruppens middelerverdi og populasjonens middelerverdi et mål på effektstørrelse når en benytter populasjonens standardavvik (SD) som måleenhet. Effektstørrelsen angis med Cohens d . Jeg har brukt formelen $d = 2t / \sqrt{df}$, hvor df er frihetsgraden og t = forskjellen mellom snittene/ standardfeilen for forskjellen mellom snittene (Rosenthal & Rosnow, 1991).

Standard tolkning av effektstørrelsen er at $d = .3$, $.5$ og $.8$ refererer til henholdsvis liten, middels og stor effektstørrelse (Cohen 1992). Når effektstørrelsen er liten, anses ikke forskjellen å være betydelig. Derfor har jeg konsentrert meg om effektstørrelsene middels og stor i studien min. Når det gjelder faktorene i FFM valgte jeg å ta med alle de signifikante forskjellene uavhengig av effektstørrelse. Dette fordi det gir verdi når jeg sammenligner mine data med andre undersøkelser.

3.2.2 Kvalitativ del

3.2.2.1 Valg av metode

Det teoretiske grunnlaget til studien beskriver at en ikke finner de samme kjønnsforskjellene mellom ledere i det militære og mannsdominerte miljøer. Dette danner grunnlaget for hypotesen i denne delen av studien. Gjennom dybdeintervjuer av kvinnelige militære ledere har jeg funnet ut om det er slik i det norske Forsvaret og i hvilken grad kvinnene opplever at det er handlingsrom for feminin lederadferd.

Jeg valgte å ta utgangspunkt i en hypotese også i den kvalitative delen. Dette for å ha et utgangspunkt for spørsmålsstillingen, og for at studien ikke skal bli for omfattende. Hypotesen ble utarbeidet med bakgrunn i teorien som indikerer at kvinner og menn i Forsvaret leder likt. Da kan en av årsakene være at handlingsrommet for feminin adferd er begrenset.

3.2.2.2 Utvalg

I denne delen av studien har jeg gått i dybden og valgte derfor å dybdeintervjue et lite antall tilfeldig utvalg av kvinnelige militære ledere på ulike nivå i organisasjonen. Selv om personligheten er noe som i mindre grad ender seg, viser tidligere forskning at det skjer en viss

utvikling også i voksen alder (Srivastava et. al, 2003). Det var derfor relevant å intervju kvinner i ulik alder og på ulikt gradsnivå for å få innblikk i utviklingen over tid. Jeg valgte derfor ut 3 kvinnelige sersjanter i alderen 20-22 år, 3 kapteiner med minimum 10 års tjeneste i alderen 30-32 og 3 kvinner på oberstløytnant nivå eller høyere i alderen 40 år og oppover. For å få med aspektene fra alle tre forsvarsgrenene, valgte jeg en fra hver forsvarsgren på hvert nivå. Jeg endte altså opp med 9 intervjuobjekter. Disse blir tilfeldig valgt ut med hjelp fra Forsvarets personeltjenester (FPT). Jeg benevner kvinnene etter nivåer hvor nivå 1 er oberstløytnant/ tilsvarende og høyere, nivå to er kapteiner/ tilsvarende og nivå 3 er sersjanter/ tilsvarende.

3.2.2.3 Datainnsamling

Jeg henvendte meg først til kvinnene på mail med informasjon om masteroppgaven. Deretter kontaktet jeg den enkelte pr. telefon. Det var kun 1 av de 9 tilfeldig utvalgte som takket nei til å delta på intervjuet. Dette fordi hun hadde en jobb hvor hun ikke disponerte tiden selv. For øvrig møtte jeg en svært positiv holdning fra alle intervjuobjektene. Jeg reiste rundt til den enkeltes arbeidssted hvor vi avholdt intervjuene, og de hadde en varighet på 45-60 minutter.

Med et så lite utvalg var anonymisering vesentlig. Jeg har møtt denne utfordringen med å sammenstille og referere til kvinnene på de ulike nivåene eventuelt i de ulike Forsvarsgrenene, og ikke vært spesifikk på hvilken bakgrunn og tjeneste kvinnene har. For å ivareta personsikkerheten på best mulig måte, søkte jeg NSD om godkjenning på innsamling av data. Godkjenningen finnes som vedlegg E til studien. For øvrig har jeg forholdt meg til retningslinjer om behandling av personellopplysninger utgitt av Norsk Samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD).

Jeg så en fare for at spesielt de yngste kvinnene kunne bli påvirket av min militære grad når jeg intervjuet dem. Jeg valgte derfor å foreta intervjuene i sivilt antrekk for å redusere denne risikoen.

3.2.2.4 Verktøy

Jeg utarbeidet en semistrukturert intervjuguide med til sammen 13 spørsmål. Intervjuobjektene fikk tilsendt de 10 første spørsmålene før intervjuet og hadde således anledning til å forberede seg dersom de ønsket det. De fikk også tilsendt et egenvurderingsskjema med FFM med en veiledning slik at de kunne forberede seg dersom de hadde anledning.

Spørsmål 11-13 omhandlet funnene i den kvantitative delen av studien. For at intervjuobjektene ikke skulle bli påvirket av mine resultater i første del av intervjuet, valgte jeg å ikke informere om disse spørsmålene i forkant. Intervjuguiden finnes som vedlegg B til studien.

Intervjuene startet med en gjennomgang av et skjema som reflekterte FFM. Intervjuobjektene ble bedt om å ta stilling til hvor de mente de selv lå i forhold til de 5 faktorene og de underliggende fasettene. Dette skulle gi en bevissthet rundt egen personlighet før selve intervjuet. Skjemaet med veiledning finnes som vedlegg C og D til studien.

Intensjonen var opprinnelig å utarbeide en personprofil for intervjuobjektene ved hjelp av 5PFmil for blant annet å se om disse kvinnene hadde lignende personprofiler sammenlignet med kvinnene i den kvantitative delen. Denne prosessen ville kreve så mye av intervjuobjektens tid at jeg valgte den bort. Som et alternativ utarbeidet jeg skjemaet og veiledningen selv på bakgrunn av informasjonen i teorikapitlet. Jeg kontrollert kvinnenens egenvurdering etter intervjuet og fant ut at de lå innenfor normalavviket, og kan således sies å representere den gjennomsnittlige kvinnelige leder i Forsvaret.

4 Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil jeg presentere de funnene jeg har gjort først i den kvantitative undersøkelsen, deretter i den kvalitativ undersøkelsen.

4.1 Resultater fra den kvantitative undersøkelsen

5PF, som er utgangspunktet for testverktøyet mitt, er prøvet ut på forskjellige referansegrupper, og normene er vurdert til å være stabile og pålitelige. En kan dermed fremstille resultatene som T-skårer sammenlignet med en felles referansegruppe. T-skårer har en skala med et gjennomsnitt på 50 og et standardavvik (SD) på 10. Ut fra dette kan en si at profilene har et homogent fortolkningsgrunnlag (Engvik, 2001).

4.1.1 Hvordan kvinnelige og mannlige militære ledere skårer på FFM

I tabellen under gjengis resultatene for de 5 faktorene, samt resultatene for fasettene hvor forskjellene er signifikante og effektstørrelsen er middels og stor. Informasjonen i tabellen er begrenset til det som er direkte relevant i beskrivelsen av resultatene. En tabell med alle verdier og resultater gjengis i vedlegg A.

Faktor		N	Mean	SD	Sig.	d
Dominans	Kvinne	144	57.41	7.71	.316	.06
	Mann	1061	56.75	7.37	.334	
Varme	Kvinne	144	54.60	8.38	.000	.43
	Mann	1059	48.67	8.94	.000	
Kontroll	Kvinne	144	55.87	7.07	.004	.17
	Mann	1061	53.89	7.79	.002	
Følelser	Kvinne	144	47.50	9.09	.000	.31
	Mann	1061	51.42	7.95	.000	
Åpenhet	Kvinne	144	50.60	7.91	.001	.19
	Mann	1059	48.09	8.71	.001	
Fasetter		N	Mean	SD	Sig.	d
Energi	Kvinne	144	55.91	6.84	.000	.34
	Mann	1058	52.01	7.46	.000	
Empati	Kvinne	144	55.71	7.53	.000	.65
	Mann	1059	47.32	8.47	.000	
Glede	Kvinne	144	55.28	6.81	.000	1.5
	Mann	1056	47.86	9.69	.000	
Punktlig	Kvinne	144	53.21	6.48	.005	.46
	Mann	1061	51.25	8.04	.001	

Tungsinn	Kvinne	144	49.12	9.58	.000	.65
	Mann	1059	52.69	8.05	.000	
Sjenanse	Kvinne	144	50.42	9.01	.021	.32
	Mann	1059	52.05	7.81	.039	
Sårbarhet	Kvinne	144	43.85	10.03	.000	.96
	Mann	1056	49.40	8.55	.000	
Selvtillit	Kvinne	144	48.49	9.21	.000	.67
	Mann	1056	51.94	7.21	.000	
Følelser	Kvinne	144	54.83	9.45	.000	.45
	Mann	1059	47.65	10.36	.000	

Tabell 1 Kvinnelige og mannelige militære lederes skåre på FFM

Tabellen viser gjennomsnittskåre for kvinner og for menn på faktorene i FFM og på fasettene med middels effektstørrelse og høyere. Tabellen viser også størrelsen på utvalget (N), standardavvik (SD), signifikansen (Sig.) og effektstørrelsen (d).

I det følgende vil jeg gå inn på hver faktor i undersøkelsen og presentere funnene både på faktor og fasettnivå. Jeg supplerer funnene med Barlaugs (1997) og Engviks (2001) beskrivelser av hva som kjennetegner personer med de egenskapene jeg har avdekket. Dette for å gi leseren et klarere bilde av funnene. Jeg tar også med karakteristika av personer med lav skår dersom en eller begge kjønn i min undersøkelse ligger under 50.

4.1.2 Faktoren "Dominans" med tilhørende fasetter

Både kvinner og menn skårer høyt i forhold til gjennomsnittlig T-skår på faktoren "Dominans" med et gjennomsnitt på henholdsvis 57.41, SD 7.71 og 56.75, SD 7.37. Forskjellen er ikke signifikant, noe som betyr at det ikke kan sies å være forskjeller på kjønnene innenfor denne faktoren.

Personer som skårer høyt på faktoren "Dominans" kan beskrives med adjektivene sosial, utadvendt, åpenhjertig, pratsom, påståelig, entusiastisk, aktiv, frimodig, dominerende, målrettet, besluttsom og sterk (Barlaug, 1997).

Kvinnene skårer høyere på fasetten "Energi" enn sine mannlige kolleger med et gjennomsnitt på henholdsvis 55.91, SD 6.84 og 52.01, SD 7.46. Forskjellen er signifikant med middels effektstørrelse (.34).

En person som skårer høyt på "Energi" kjennetegnes ved at den er aktiv og energisk (Engvik, 2001).

Innenfor fasettene "Utadvendt", "Innflytelse", "Ledelse", "Konkurranse" og "Sosialt uredd" finner jeg enten ikke signifikante forskjeller eller så er effektstørrelsen liten og dermed ikke interessant i denne sammenhengen.

4.1.3 Faktoren "Varme" med tilhørende fasetter

På faktoren "Varme" er det signifikante forskjeller på kjønnene, med middels effektstørrelse (.43). Kvinnene skårer med gjennomsnitt 54.60, SD 8.38 mens menn ligger på 48.67, SD 8.94.

De som skårer høyt på denne faktoren kan kjennetegnes som varme, inneha gode evner til å tilgi, er lite egoistiske, mangler kynisme, er omsorgsfulle, godhjertede, sjenerøse, vennlige, hjelpsomme, imøtekommende, solidariske og tillitsfulle.

De som skårer lavt på faktoren kan beskrives som kalde, egoistiske, kyniske og gjerrige. De vil også kunne fremstå som mistenksomme, lite imøtekommende og uvennlige. De kan også ha mangelfull evne til å tilgi, vise omsorg og hjelpe andre (Barlaug, 1997).

På fasetten "Empati", skårer kvinnelige militære ledere høyere enn sine mannlige kolleger, med et gjennomsnitt på henholdsvis 55.71, SD 7.53 og 47.32, SD 8.47. Forskjellen er signifikant med stor effektstørrelse (.66).

En empatisk person kjennetegnes ved at den er følsom, forstår andre og har stor tålmodighet i forhold til andre mennesker (Engvik, 2001).

På fasetten "Glede" skårer de kvinnelige militære lederne betydelig høyere enn sine mannlige kolleger, med gjennomsnitt på henholdsvis 55.28, SD 6.81 og 47.86, SD 9.69. Resultatet er signifikant og har stor effektstørrelse (1.5). Effektstørrelsen på denne forskjellen var den høyeste i hele undersøkelse.

En person med mye "Glede" er glad og alltid i godt humør. De som skårer lavt på denne fasetten ler sjelden og opplever sjelden glede (Engvik, 2001).

Når det gjelder de øvrige fasettene "Nærhet", "Tillit", "Samarbeid" og "Hjelpsomhet" finner jeg enten ikke signifikante forskjeller eller så er effektstørrelsen liten og dermed ikke interessant i denne sammenhengen.

4.1.4 Faktoren "Kontroll" med tilhørende fasetter

På faktoren "Kontroll" er det bare mindre forskjeller mellom kvinnelige og mannlige militære ledere. Kvinnene har 55.87, SD 7.07 i gjennomsnitt mens menn har 53.89, SD 7.79. Forskjellen er signifikant, men med kun lav effektstørrelse (.17).

Personer som skårer høyt på denne faktoren kan fremstå som lojale, samvittighetsfulle, punktlige, nøyaktige, prinsippfaste og ansvarsfulle. De vil være velorganiserte, strukturerte og planmessige. Videre vil de fremstå som både utholdende, presise og disiplinerte (Barlaug, 1997).

Kvinnene skårer høyere enn sine mannlige kolleger på fasetten "Punktlighet", med et gjennomsnitt på henholdsvis 53.21, SD 6.48 og 51.25, SD 8.04. Forskjellen er signifikant og effektstørrelsen er middels (.46).

En "Punktlig" person er nøye med å overholde tidsfrister og fullfører alltid det han begynner med (Engvik, 2001).

Det er enten ikke signifikante forskjeller eller så er effektstørrelsen liten på de øvrige fasettene "Arbeidsmoral", "Orden", "Systematikk", "Ambisjon" og "Målrettet".

4.1.5 Faktoren "Følelser" med tilhørende fasetter

På faktoren "Følelser" skårer kvinner med et gjennomsnitt på 47.50, SD 47.50 mens menn skårer 51.42, SD 7.95. Resultatet er signifikant med middels effektstørrelse (.31).

Mennesker som skårer høyt på denne faktoren vil ofte kunne beskrives som ubekymrede, tilfredse, tålmodige og beherskede. De er stabile, lite sårbare og selvsikre. Videre virker de lite anspent og plages lite av tungsinn (Barlaug, 1997).

De som skårer lavt på denne faktoren kan fremstå som engstelige, bekymrede, nervøse, hårsåre, ansente, usikre og sårbare. Personen vil også kunne fremstå som generelt utilfreds, ustabil og hissig, og kunne preges av tungsinn, være ubehersket, utålmodig og hissig (ibid).

Det er under faktoren "Følelser" at jeg finner flest fasetter med signifikante resultater med middels og høy effektstørrelse, så det er altså her vi finner de største kjønnsforskjellene.

De kvinnelige militære lederne skårer lavere på fasetten "Tungsinn" enn sine mannlige kolleger, med et gjennomsnitt på henholdsvis 49.12, SD 9.58 og 52.69, SD 8.05. Resultatet er signifikant med høy effektstørrelse (.65).

En person som skårer høyt på fasetten "Tungsinn" føler seg verdifull. En som skårer lavt opplever ofte mye skyldfølelse, håpløshet og tristhet (Engvik, 2001).

Også på fasetten "Sjenanse" skårer kvinnene i undersøkelsen min lavere enn mennene, med gjennomsnitt på henholdsvis 50.42, SD 9.01 og 52.05, SD 7.81. Dette resultatet er også signifikant, og effektstørrelsen er middels (.32).

De som skårer høyt på "Sjenanse" kan kjennetegnes ved at de tåler å dumme seg ut. De som skårer lavt kan føle mye skam og ofte bli pinlig berørt (Engvik, 2001).

En annen av fasettene hvor kvinnelige og mannlige militære ledere skiller seg fra hverandre med en effektstørrelse på høy er "Sårbarhet" (.96). De militære kvinnelige lederne skårer betydelig lavere enn mannlige kolleger på denne fasetten, med et gjennomsnitt på henholdsvis 43.85, SD 10.03 og 49.40, SD 8.55.

En person som skårer lavt på sårbarhet takler ikke kriser og har mindre grad av følelsesmessig kontroll (Engvik, 2001).

Kvinnene i undersøkelsen min skårer også lavere på "Selvtillitt" enn mennene, med et gjennomsnitt på henholdsvis 48.49, SD 9.21 og 51.94, SD 7.21. Dette resultatet er også signifikant med stor effektstørrelse (.67).

Et menneske med høy "Selvtillitt" har stor tro på seg selv mens en med lav skåre på fasetten har mindre tro på seg selv (Engvik, 2001).

Forskjellene mellom kjønnene på den siste fasetten, "Sinne", var ikke signifikante.

4.1.6 Faktoren "Åpenhet" med tilhørende fasetter

På faktoren "Åpenhet" skårer de militære kvinnene også høyere enn menn. Forskjellen er ikke stor, men den er signifikant med lav effektstørrelse (.19). Skårene er på henholdsvis 50.60, SD 7.91 og 48.09, SD 8.71.

De som skårer høyt på denne faktoren vil kunne fremstå som kreative, kunstneriske og fantasifulle. Ofte vil de søke å være originale, kompliserte eller spesielle i sine tanker og ideer. De kan være vidsynte, oppfinnsomme og nysgjerrige. Videre vil de ofte være filosofiske og åpne til sinns. Deres intelligens ligger noe høyere enn gjennomsnittet av befolkningen (Barlaug, 1997).

Personer med lav skår på denne faktoren er verken kunstneriske eller spesielt kreative. De vil fremstå som enkle, vanlige og litt smalsporede i sine tanker og ideer. Det er mer praktiske enn teoretiske og foretrekker det konkrete fremfor det abstrakte. Ofte er de verken nysgjerrige, fantasifulle eller oppfinnsomme. De kan fremstå lite åpne til sinns og lite uavhengige i sine tanker og ideer. Denne typen mennesker er lite filosofisk anlagt og er redd og engstelige for endringer (ibid).

De kvinnelige militære lederne skårer høyere enn de mannlige militære lederne på fasetten "Følelser", med et gjennomsnitt på henholdsvis 54.83, SD 9.45 og 47.65, SD 10.36. Resultatet her er signifikant med middels effektstørrelse (.45).

De som skårer høyt på fasetten "Følelser" opplever at de har et rikt følelsesliv. De med lav skåre er ikke følelsesmennesker (Engvik, 2001).

Forskjellene på fasetten "Fantasi" var ikke signifikante. På de øvrige fasettene "Estetikk", "Handlinger", "Ideer" og "Verdier" var forskjellene signifikante, men med lav effektstørrelse og dermed ikke interessante i denne studien.

4.1.7 Oppsummering

Resultatene viser at kvinner skårer signifikant forskjellig fra menn på faktorene "Varme", "Kontroll", "Følelser" og "Åpenhet". Forskjellene er størst innenfor "Varme" og "Følelser" hvor effektstørrelsen er middels. Det er ikke signifikante forskjeller mellom kjønnene på faktoren "Dominans".

Ser vi nærmere på underliggende fasetter, ser vi at kvinner skårer høyere enn menn på fasettene "Energi", "Empati", "Glede", "Punktlighet" og "Følelser". Forskjellene er størst innenfor "Empati" og "Glede" hvor effektstørrelsen er stor. På de tre øvrige fasetter er effektstørrelsen middels.

Kvinner skårer lavere enn menn på fasettene "Tungsinn", "Sjenanse", "Sårbarhet" og "Selvtillitt". Effektstørrelsen er høy for "Tungsinn", "Sårbarhet" og "Selvtillitt" og middels for "Sjenanse".

4.2 Resultater fra den kvalitative undersøkelsen

Under dette punktet vil jeg beskrive funnene mine i den kvalitative delen av studien. Jeg vil gå igjennom spørsmålene jeg stilte og beskrive hovedinntrykkene jeg fikk. Jeg kommenterer fellestrekk for nivåene⁶ eller forsvarsgrenene der det er tydelige skiller mellom dem.

Jeg bruker fellesbetegnelser for utdanningsinstitusjonene kvinnene refererer til for å unngå at intervjuobjektene kan kjennes igjen. Jeg bruker eksempelvis begrepet krigsskolen om både Krigsskolen, Luftkrigsskolen og Sjøkrigsskolen.

4.2.1 Hvordan personligheten og lederstilen har endret seg

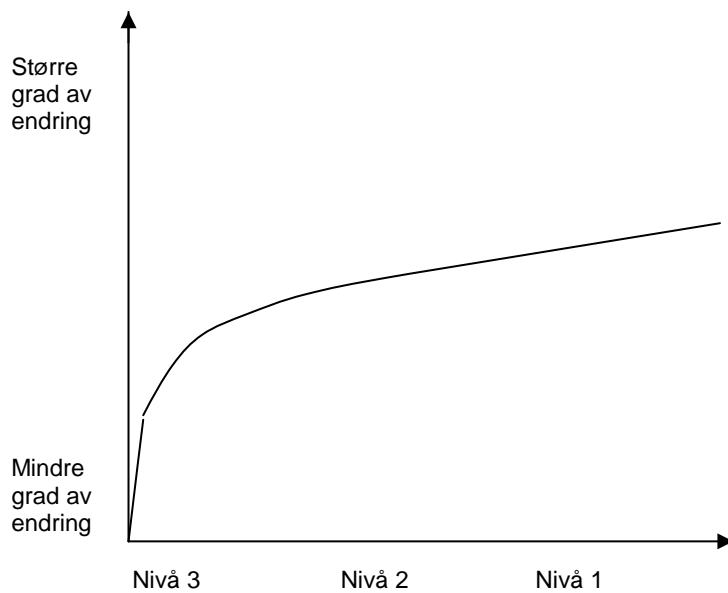
Kvinnene ble spurt om personprofilen deres hadde endret seg eller om den alltid hadde vært slik de var i dag. Oppfølgingsspørsmålet var om lederstilen deres hadde endret seg den tiden de hadde vært i Forsvaret.

Kvinnene på nivå 1 og 2 sa at de stort sett har den samme personligheten men at de har endret seg noe innenfor enkelte områder. De har blitt tryggere på seg selv og blitt mer bevisst på egne ønsker og behov. Fire av seks nevnte at konkurranseinstinktet ikke lenger er like sterkt men at det har moderert seg med alderen. Det samme gjaldt for stahet og egoisme. Kvinnene på nivå 1 nevnte at det å få barn kanskje har vært det som i størst grad har endret personligheten deres, ved at det har gitt dem et annet perspektiv på livet og på hva som er viktig og mindre viktig.

Årsakene for øvrig til endringene er den naturlige modningsprosessen og at de blir klokere med alderen. Evaluering og tilbakemeldinger har også gjort dem mer bevisst sine sterke og svake sidene, slik at de har fått muligheten til å endre adferd.

To av de tre kvinnene på nivå 3 sa at de har endret seg mye de siste par årene. Den tredje har endret seg noe. De yngste kvinnene sa også at det er i forhold til trygghet, selvtillit og tro på seg selv at de har endret seg mest. De nevner også at de har blitt mer målbevisste, utadvendte og åpne. De yngste kvinnene nevnte tester, prøver og øvelser som den viktigste årsaken til endringene. En av dem uttalte at *”Jeg er i stand til å mestre mye mer enn det jeg trodde i utgangspunktet. På mestringsøvelsen trodde vi ikke at vi skulle greie å gå våkne mer enn 2 døgn, for det klarer vi jo ikke. Det endte jo opp med at vi gikk 6 døgn uten søvn og det gikk jo kjempefint. Når en hele tiden får slike overbevisninger om at man er i stand til mye mer enn det en tror man er i stand til, så styrker det selvtilliten.”*

Figuren under viser resultatene grafisk fremstilt.



Figur 5 Hvordan kvinnene opplever at de endrer personlighet

Når det gjelder endring av lederstil varierer svarene noe mer. Jeg ser ikke nivåforskjeller, men her er det tydeligere skille mellom forsvarsgrenene. De tre kvinnene fra Hæren og en som har sin bakgrunn fra Hæren sa at de er opplært i A-lederskap⁷, men at lederstilen har endret seg mer mot E-lederskap⁸ i takt med den personlige utviklingen. En på nivå 1 og 2 på nivå 2 uttrykte at de i dag leder på en måte som reflekterer personligheten deres. Kvinnen på nivå 3 sa hun bruker mindre A-lederskap etter hvert som hun blir mer trygg på seg selv. Kvinnen på nivå 1 uttrykte det på denne måten: *”Jeg kom inn på 80 tallet, og det lederskapet du da utøvde selv var vel egentlig et utpreget A-lederskap som var veldig bra i forhold til den tiden og konteksten, men i dag hadde det jo ikke tålt dagens lys.”* De tre andre som kom inn i Forsvaret på henholdsvis 90 tallet og på denne siden av år tusen skiftet nevnte også A-lederskapet som utgangspunktet for ledelse etter befalsskolen.

⁶ Nivå i denne sammenheng reflekterer militær grad og alder. Nivå 1 er de eldste kvinnene på oberstløytnant/tilsvarende nivå og oppover, alder 40+. Nivå 2 er kvinnene på kapteinsnivå/tilsvarende, med minimum 10 års erfaring i alderen 30-32 år. Nivå 3 er de yngste kvinnene på sersjantsnivå/tilsvarende i alderen 20-22 år.

⁷ A-lederskap. Forsvarets ledelsesformer har tradisjonelt vært inndelt i en skala fra A til E. Gjennom et A-lederskap tar lederen avgjørelser og meddeler deretter de undergitte. Dette er hva man oppfatter som den tradisjonelle, autoritære ledelsesformen, med stor innflytelse for lederen og liten for de undergitte. (UD 3-1, 1974) I dag brukes det mer som et begrep enn en ledelsesform for å skille mellom demokratisk (E-lederskap) og autoritært lederskap (A-lederskap).

⁸ E-lederskap. Forsvaret har tradisjonelt delt inn ledelsesformene på en skala fra A til E. E-lederskap kjennetegnes ved at lederen presenterer begrensningene og de undergitte avgjør. (DU 3-1, 1974) E-lederskap brukes i dag som et begrep på en demokratisk ledelsesform i motsetning til en autoritær ledelsesform (A-lederskap).

De tre fra sjøforsvaret sa også at det har vært endringer i lederstil som en konsekvens av at de blir tryggere på seg selv.

4.2.2 Hvordan personligheten påvirker valget av utdanning i Forsvaret

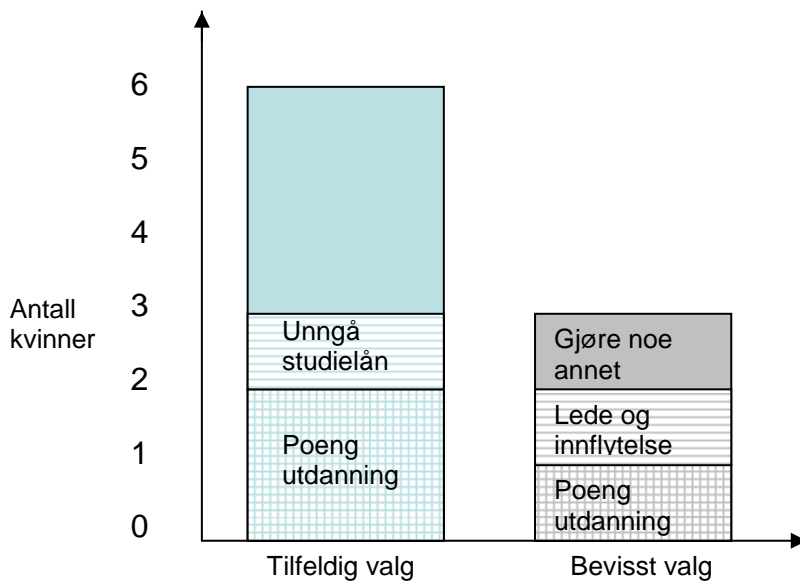
Kvinnene ble spurt om de trodde det var noe ved deres personlighet som gjorde at de valgte Forsvaret og hvilke andre alternativ til utdanning de hadde vurdert.

Seks av kvinnene sa at det var tilfeldigheter som gjorde at de valgte utdanning i Forsvaret, og at det ikke var personligheten som påvirket dette valget. På spørsmålet om det var noe ved personligheten som gjorde at hun valgte Forsvaret svarte en av kvinnene: *”Nei, jeg tror ikke det. Men det kan være spesielle ting ved min personlighet som gjorde at Forsvaret valgte meg.”*

To av de seks kvinnene nevnte at det å slippe studielån var en viktig faktor i forhold til utdanningsvalget, en av disse nevnte også at hun samlet poeng til annen utdanning. En søkte Forsvaret for å få nok poeng til politiutdanning. Av annen utdanning de hadde søkt nevnte de markedshøyskolen, sykepleiehøyskolen, folkehøyskole, fysioterapi og posten. Av egenskaper som kan ha hatt en viss betydning sa to at konkurranseinstinktet kunne hatt en medvirkende årsak til valget. Av egenskaper for øvrig varierer de fra kvinnen til kvinne. De nevnte egenskaper som å like nye utfordringer, å ikke like rutinearbeid, like å sette seg mål, gjøre ting annerledes og gjøre noe ikke alle andre gjør.

Tre kvinner svarte at det var et bevisst valg å søke utdanning i Forsvaret. To av disse mente at personligheten hadde en påvirkning på valget. Den ene nevnte egenskaper som å like å ha innflytelse og påvirkning på folk, liker å lede og liker å utgjøre en forskjell. Hun visste at Forsvaret kunne gi henne utfordringer i tråd med dette. Den andre nevnte egenskaper som at hun alltid har hatt behov for å være den litt tøffe, at hun likte å gjøre noe annet enn alle andre, skille seg ut og at hun hadde et behov for å teste seg selv. Hun sa også at konkurranseinstinktet kunne ha hatt påvirkning på valget. Den tredje av de tre kvinnene søkte Forsvaret for å få poeng til politiskolen. Hun skulle gå befalsskolen på grunn av muligheten for selvutvikling og for å lære å handle i pressede situasjoner.

Figuren under viser i grovt hva kvinnene svarte på dette spørsmålet. De skraverte feltene angir hva kvinnene oppgav som årsak til valget.



Figur 6 Kvinneres bevissthet rundt valg av utdanning i Forsvaret

4.2.3 Hvordan personligheten påvirker lederstilen

For å finne ut mer om den opplevde sammenhengen mellom personlighet og lederstil, spurte jeg kvinnene om hvordan de trodde personligheten påvirket lederstilen deres. I tillegg spurte jeg om lederstilen hadde endret seg siden de begynte i Forsvaret.

På dette spørsmålet var kvinnene helt entydige på at personligheten påvirker lederstilen. En av kvinnene uttrykte det på denne måten: *”Du går jo inn i det med hele deg, så det er klart at dine personlighetstrekk vil påvirke lederskapet.”*

Kvinnene var også entydige i at lederskapet hadde utviklet seg i takt med at de ble tryggere på seg selv. Fra det tillærte A-lederskapet gikk de mer i retning av et lederskap som reflekterte egen personlighet. Blant kvinnene på nivå 1 sa en at hun hadde gått mer i retning av et A-lederskap etter hvert som hun ble tryggere på seg selv.

To av kvinnene trakk frem erfaringer fra to ulike krigsskoler som de mente uttrykte en uheldig lederopplæring i forhold til å lede ut fra sin egen personlighet. Den ene beskriver det slik: *”Når jeg gikk ut av krigsskolen tror jeg at forventningene fra systemet, og det vi hadde lært på krigsskolen om hvordan en skulle lede, preget meg mer enn meg selv i lederskapet mitt. Jeg ble litt firkantet. En leder i denne forsvarsgrenen skal være sånn, sånn og sånn. Jeg ble veldig preget av det når jeg kom ut.”* Hun forklarte dette med at hun bare hadde to års erfaring etter befalsskolen før hun begynte på krigsskolen, og at det forholdsvis lille erfaringsgrunnlaget kunne

forklare at hun ble lettere preget av lederopplæringen på krigsskolen enn de med lengre erfaring. Den samme kvinnen uttrykte vider at: ” *Du skal ikke være noe du ikke er, det her er jobben din, du skal trives med det, derfor må du prøve å finne din plass i systemet og du må kunne trives med å lede på grunnlag av din egen personlighet. Det er det jeg har kommet fram til selv.*”

Den andre kvinnen fortalte at: ”*Krigsskolen hadde utviklet en modell for å utvikle gode ledere og det var veldig synlig (tydelig) at en god leder skulle ha så og så mye av de og de egenskapene. En så stor bolk av det, ja, det var veldig konkret. Vi hadde et skjema som vi brukte og det ble synliggjort hvor på skjemaet vi lå i forhold til malen. Og der var ikke jeg i nærheten. Jeg kom aldri i nærheten heller. Jeg reagerte veldig på at; må en god leder være sånn? Det må da finnes andre typer ledere som må være bra selv om de ikke er sånn?*”

En av kvinnene hadde erfaring fra flere forsvarsgrener. Hun sier: ”*På befalsskolen syntes jeg det var veldig mye A-lederskap og ”du er soldat og jeg er befal og sånn skal det være”, og hele tiden strenge og strikte på hvordan det skulle være, mens her (altså i den andre forsvarsgrenen) er det mye mer flytende. Nå trives jeg veldig godt her og har blitt bortskjemt i denne forsvarsgrenen. Jeg føler i hvert fall at jeg kan merke en forskjell på hvordan lederstilen var i de to forsvarsgrenene. Det har vært lettere å prate med sjefene mine her, komme til dem og spørre om ting og lure på ting enn det var å gå til sjefene på befalsskolen. Her er det mer samarbeid, kanskje.*” Når hun ble bedt om å beskrive hvordan hun opplevde forskjellene i lederstil sa hun: ”*Jeg vil si at Luftforsvarets lederstil er mer feminin og Hærens mer maskulin*⁹ *- helt klart.*”

⁹ Refererer til maskuline og feminine egenskaper under punkt 4.2.4.

4.2.4 Feminine og maskuline egenskaper som benyttes i lederskapet

I dette spørsmålet viste jeg kvinnene to bokser med stikkord og egenskaper og spurte i hvilken av dem de følte seg mest hjemme. Oppfølgingsspørsmål her var om det er de samme egenskapene som preger dem hjemme som på jobb. Boksene reflekterer maskuline (venstre) og feminine (høyre) egenskaper, og informasjonen er hentet fra teorien i punkt 2.3.

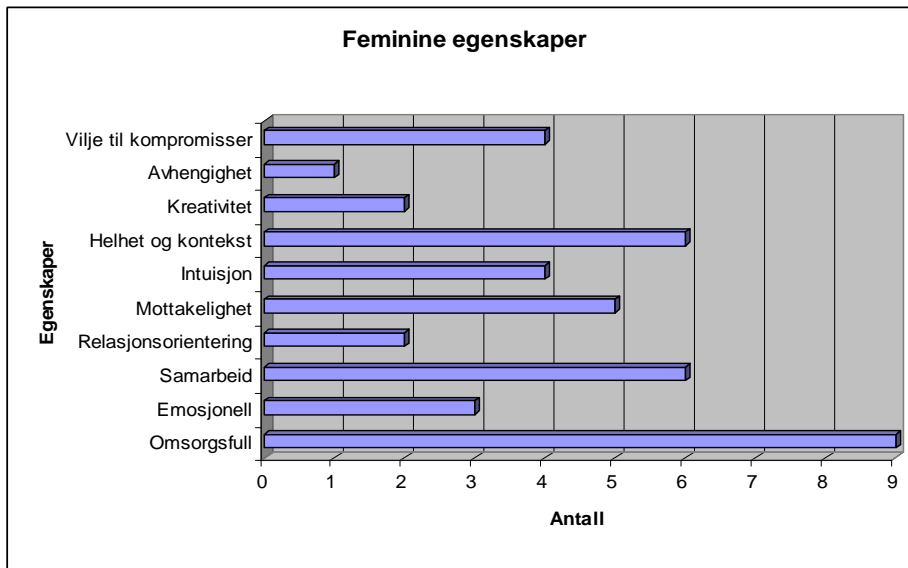
Utadvendt	Omsorgsfull
Handlingsorientert	Emosjonell
Upersonlig	Samarbeid
Objektiv	Relasjonsorientering
Rasjonell	Mottakelighet
Materialistisk	Intuisjon
Uavhengighet	Helhet og kontekst
Selvhevdelse	Kreativitet
Kontroll	Avhengighet
Konkurransen	Vilje til kompromisser

Figur 7 Maskuline og feminine egenskaper

Syv av de ni kvinnene svarte at de føler seg mest hjemme i den høyre boksen, altså den som beskriver mer feminine egenskaper. Alle nevnte at de finner egenskaper som beskriver dem i begge boksene. De to siste kvinnene sier at de ligger midt i mellom boksene, altså har like mange av de maskuline egenskapene som de feminine egenskapene.

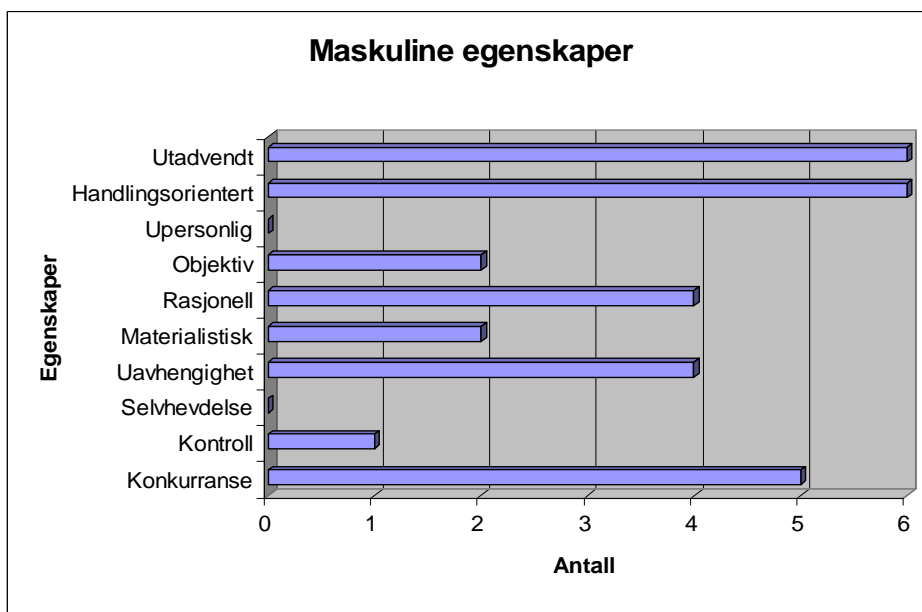
Syv av de ni kvinnene mente at de var den samme hjemme som de var på jobb. En av kvinnene sa at hun var mer i den høyre boksen hjemme og en kvinne uttrykte at hun var mer i den venstre hjemme.

Kvinnene krysset av på hvilke av egenskapene i begge boksene de følte kjennetegnet seg selv, og resultatet av dette vises i figurene under.



Figur 8 Kvinnenes vurdering av sine feminine egenskaper

Alle kvinnene beskrev seg som omsorgsfulle. 2/3 av kvinnene uttrykte evne og vilje til samarbeid som en av sine viktige egenskaper, det samme gjaldt evnen til å se ting i en helhet og rett kontekst. Litt over halvparten krysset av mottakelighet som en av sine egenskaper. Nesten halvparten beskrev intuisjon og vilje til kompromisser som sentrale egenskaper.



Figur 9 Kvinnenes vurdering av sine maskuline egenskaper

2/3 av kvinnene beskrev seg som utadventd og handlingsorientert, og litt over halvparten sa at de har et sterkt konkurranseinstinkt. Nesten halvparten av kvinnene sa de er uavhengige og rasjonelle.

4.2.5 Hvordan kvinner i Forsvaret leder sammenlignet med menn

For å finne ut hvordan kvinner oppfatter sitt eget lederskap spurte jeg om hvordan de opplever sin måte å lede på sammenlignet med sine mannlige kolleger. Jeg spurte også om hvordan de tror deres mannlige kolleger ser på dem som ledere.

På dette spørsmålet var det nivåforskjeller. Blant kvinnene på nivå 1 var det en som mente hun var veldig forskjellig fra sine mannlige kolleger og to som mente at forskjellene i lederskap ikke skyldes kjønn men personlighet. På spørsmålet om hvordan de trodde de mannlige kollegene så på dem, svarte to at de tror de blir oppfattet som en kollega, den tredje visste ikke.

Kvinnene på nivå 2 mente at det er noen forskjeller mellom hvordan de selv leder og hvordan menn leder. De trakk frem omsorg, mer demokratisk og ydmykhet som egenskaper som skiller deres lederstil fra menns lederstil. Menn er mer saksorientert, autoritære og besluttsomme.

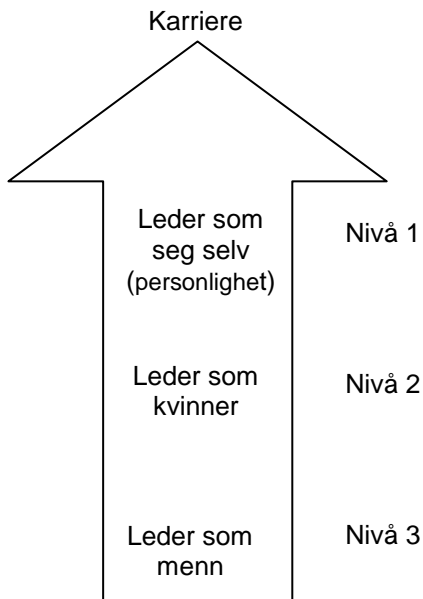
Kvinnene på dette nivået trodde også at menn ser på dem som en kvinnelig leder forskjellig fra mannlige kolleger.

Kvinnen på nivå 3 var entydige i at det ikke var store forskjeller mellom kjønnene i forhold til hvordan de leder, men at de leder likt som guttene. En trakk frem at kvinner kanskje kan være litt forsiktige i starten, men at dette fort utjevner seg. En annen sa at den eventuelle forskjellen ligger i hvordan de behandler kvinner under seg. Hun uttrykte det på denne måten: *Det er lett for menn hvis de er ute på øvelse og sende jenter inn i sykeko¹⁰, ” for dette her går bra”. Mens jeg har fått tilbakemelding fra jentene på at de mener jeg har forskjellsbehandlet dem, vært strengere med dem. Det jeg prøver å gjøre er at jeg behandler gutter og jenter likt.*

På dette nivået var det to som trodde menn så på dem som kvinnelig leder ikke som kollega mens den tredje mente at hun ble sett på som en kollega på lik linje med menn.

¹⁰ Sykestue eller tilsvarende.

Figuren under viser hvordan kvinnene svarte på dette spørsmålet i grovt.



Figur 10 Hvordan kvinner opplever at de leder sammenlignet med menn

4.2.6 Hvordan militære kvinner leder sammenlignet med sivile kvinner

For å få fram eventuelle forskjeller og likheter mellom kvinnelige ledere spurte jeg om hvordan kvinnene tror sin måte å lede på er sammenlignet med sivile kvinners lederskap. Spørsmålet blir noe hypotetisk, og besvarelsene reflekterer nok til en viss grad livserfaringen eller mangel på sådan.

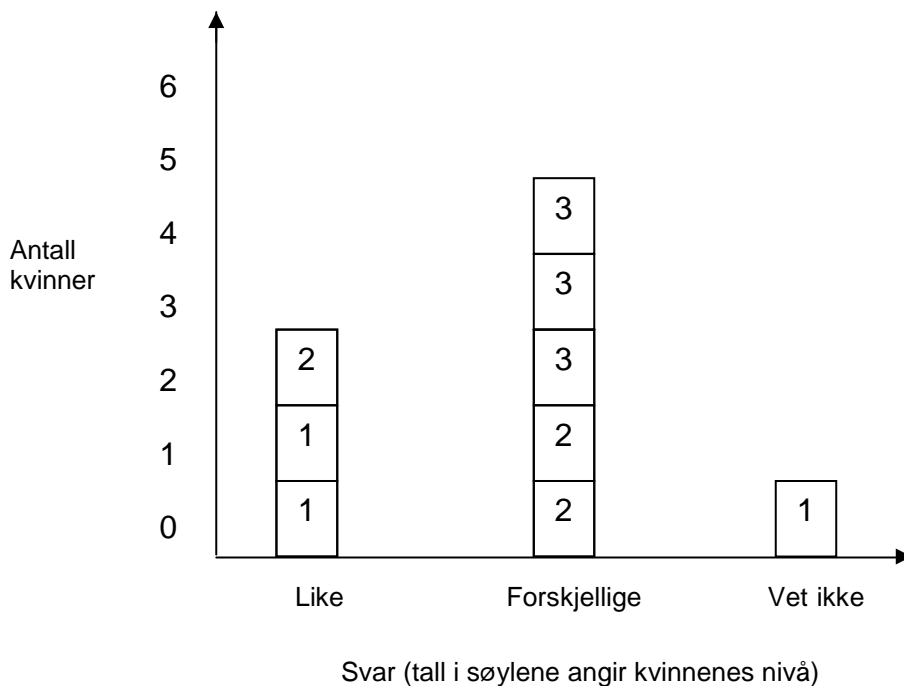
To av kvinnene på nivå 1 mente at det ikke var store forskjeller mellom hvordan militære og sivile kvinner ledet. Den tredje på dette nivået visste ikke. En av kvinnene uttrykker det på denne måten: *"Kvinnelig leder - jeg tror at for å være en markant leder må du være standhaftig og vise stor bestemthet og det er det jeg forbinder med en mannlig leder, altså en maskulin lederstil. Det er noen av kolleger som er flinkere til å bruke sin kvinnelighet enn andre, men på en maskulin måte. Sivile kvinner er også litt maskuline. Jeg tror de er nødt om å være det fordi de er i et miljø som er så maskulint. Og så er det forskjell på hvordan de bruker kvinneligheten sin i det maskuline miljøet."*

På nivå 2 mente to av kvinnene at det var forskjeller mellom hvordan militære og sivile kvinner ledet, mens den tredje mente at de ledet forholdsvis likt. Forskjellighetene beskrev de som at de kvinnelige lederne i Forsvaret er med strukturerte, målorienterte, tør si i fra og tør stille krav. En mente at det var enklere å være kvinnelig leder i Forsvaret fordi de har systemer for ledelse, og

sier det på denne måten: ”Så jeg tror kanskje det er litt lettere å være kvinnelig leder i Forsvaret. At lederskapet til kvinner i Forsvaret kan være lettere enn i det sivile, for vi har systemer. Det er slik jeg tenker. I det sivile vil det kanskje være vanskeligere å stille krav for det er kanskje ikke et system som aksepterer det. Her er det et gitt system.”

Kvinnen som mente de er forholdsvis like forklarer dette med at sivile kvinner i likhet med de militære har flere maskuline egenskaper. Hun sier at den naturlige ledertypen uavhengig av kjønn har flere maskuline enn feminine egenskaper.

Kvinnene på nivå 3 trodde det var forskjeller på militære og sivile kvinnelige ledere. De sa at de har bedre forutsetninger fordi de har lært teknikker for ledelse. Ledelse i Forsvaret er mer autoritær, og Forsvaret har en egen måte å lede på. De trodde at det var ”snillere” i det sivile og en bedre toveis kommunikasjon enn i Forsvaret.



Figur 11 Hvordan kvinnene opplever at de leder sammenlignet med sivile kvinner

4.2.7 utfordringer og handlingsrom for kvinnelige ledere i Forsvaret

De 9 kvinnene ble spurt om hvilke utfordringer de eventuelt har som kvinnelig militær leder i Forsvaret. Deretter hvilket handlingsrom de opplever at det er for feminin lederadferd. Med feminin lederadferd menes i denne sammenheng å benytte eller inneha egenskaper fra den høyre boksen fra spørsmålet i 4.3.4.

På første del av spørsmålet svarte kvinnene veldig forskjellig, men det var ett forhold som gikk igjen hos en kvinne på hvert nivå. Kvinnen på nivå 1 sa at hun av og til opplever å ikke bli lyttet til. Kvinnen på nivå 2 sa hun har opplevd å ikke bli tatt seriøst på grunn av kjønn. Kvinnen på nivå 3 uttrykte det slik; *”Jeg kjenner en liten kamp for å bli tatt seriøst”*. Hun uttrykker videre: *”Jeg vil ikke si at alle menn har vanskelig med å akseptere kvinner, fordi jeg har jo hatt mange gode sjefer rundt meg, men jeg føler det er like gjerne er unge gutter som eldre menn. Det er mulig de unge er litt mer åpne for det, og lærer og ser at vi jentene duger faktisk, vi klarer oss ganske bra på utdanningen på befalsskolen, presterer og slår gutta i mye – da får de også mer respekt for oss når vi viser at vi faktisk duger.”*

To av kvinnene på nivå 2 og 3 sa at de ikke opplever noen utfordringer som kvinnelig leder.

Tre av kvinnene, en på nivå 1 og to på nivå 2, nevnte at de må bevise noe fordi de er kvinner i et mannsdominert miljø. Kvinnen på nivå 1 sa at hun ikke opplever dette så sterkt lenger, men at det var utpreget tidligere i hennes karriere. En av kvinnene på nivå 2 sa hun opplever at hun hele tiden måtte bevise mer enn sine mannlige kolleger, denne opplevelsen hadde hun hatt hele tiden hun hadde jobbet i Forsvaret. Den andre kvinnen på nivå 2 opplevde at kvinnene den gang hun gikk på krigsskolen måtte jobbe hardere for å bli respektert. *”Gutter startet på topp av rangeringslista og jentene startet på bunnen, og etter hvert som en presterte klarte man å jobbe seg oppover. Mens gutta etter hvert som de viste hvem de var, løste oppdraget, og resultater på skolen kunne de havne lenger ned. Det var på en måte forskjellen på jentene og guttene. Vi ble satt der og måtte vise hva vi kunne prestere, mens gutta hvis de ikke er så gode mister tillitten etter hvert. Vi måtte bygge opp inntrykket i forhold til gutta som på en måte allerede ble forventet å ligge på et nivå.”* *”Vi (jentene) greide jo til slutt å havne på midten av rangeringen, men det var på en måte aldri en sjanse for at vi skulle havne øverst. Det var på en måte en uskreven sannhet at jentene ikke skulle havne øverst på rangeringslistene.”* Hun understreket at det var kadettene som sto bak disse holdningene og ikke instruktørene.

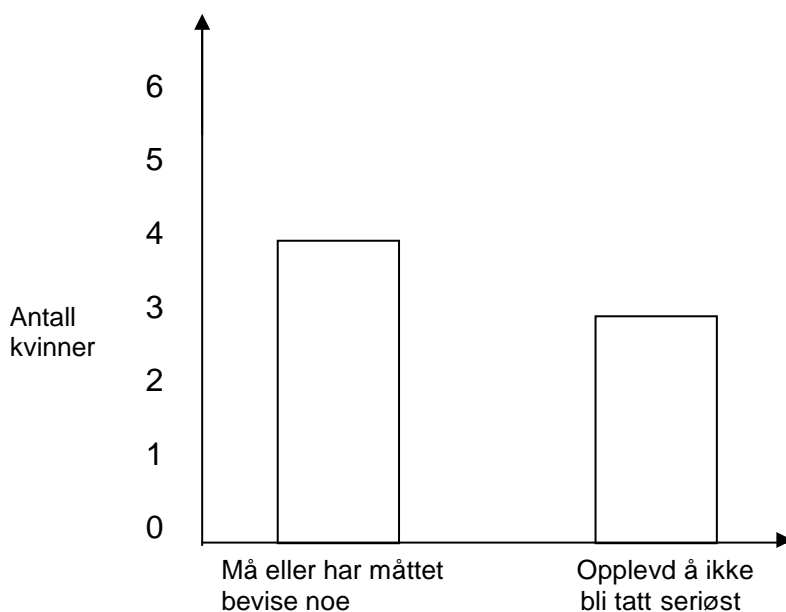
En av kvinnene på nivå 3 uttrykte at hun måtte bevise at hun kunne jobben sin og at hun hadde bein i nesa. Mens hun mente det var mye lettere for menn og nå igjennom med budskapet sitt. Hun sa at jenter må jobbe mer for å bli tatt seriøst. Hun trodde dette skyldtes det mannsdominerte miljøet og at jenter har et dårlig rykte.

En av kvinnene på nivå 1 sa: *”Jeg var annerledes tøff i begynnelsen som guttejente og kledde meg deretter, og det gikk mange år, det gikk helt til 90- tallet før jeg skjønnte at det gikk an å kle seg litt feminint, jeg hadde 20 år i Forsvaret jeg, før jeg turde å begynne å bli kvinne.”*

Andre forhold kvinnene trakk fram var at en blir veldig synlig som kvinne, og at det kan være en utfordring at alle vet hvem du er og hva du til enhver tid gjør. En trakk frem at hun hadde opplevd ensomhet fordi hun ofte var alene som kvinne blant mange menn. Hun sa også at hun opplever at det snakkes nedsettende om kvinnelige sjefer på høyere nivå selv om det kanskje ikke har sin rot i virkeligheten. Problematikken rundt verdivalg ble trukket frem av en av kvinnene. Hun syntes jobben i perioder legger så mye beslag på henne at hun får en verdikonflikt mellom jobb og familie/ fritid. Utfordringen var blant annet at planleggingshorisonten i Forsvaret i forhold til jobb er så kort, noe som gjør det vanskelig å planlegge for familien på lengre sikt. Hun understreket at problematikken også gjaldt for mannlige offiserer, men at kvinnene kanskje opplevde den sterkest.

En kvinne trakk frem kvotering som en utfordring for kvinnelige militære ledere. *”Jeg har vært en stor motstander av alt som heter kvotering. Jeg har myket litt opp i forhold til dette med moderat kvotering, men jeg føler meg potensielt kvotert og det synes jeg er ubehagelig, så jeg synes vi skal være forsiktige med å ha det så travelt. Vi skal være utålmodige, det skal vi være i forhold til å få frem kvinnelige ledere, men vi skal ikke ha det så travelt at vi setter oss i en sånn situasjon at vi kommer inn i fora der vi har veldig lite å bidra med, fordi det tror jeg er å gjøre oss en bjørnetjeneste.”* Hun sier videre; *”Vi må vise litt måtehold med politiske utnevnelser, men heller jobbe for å beholde de vi har.”*

Figuren viser hva flest kvinner beskrev som utfordringer.

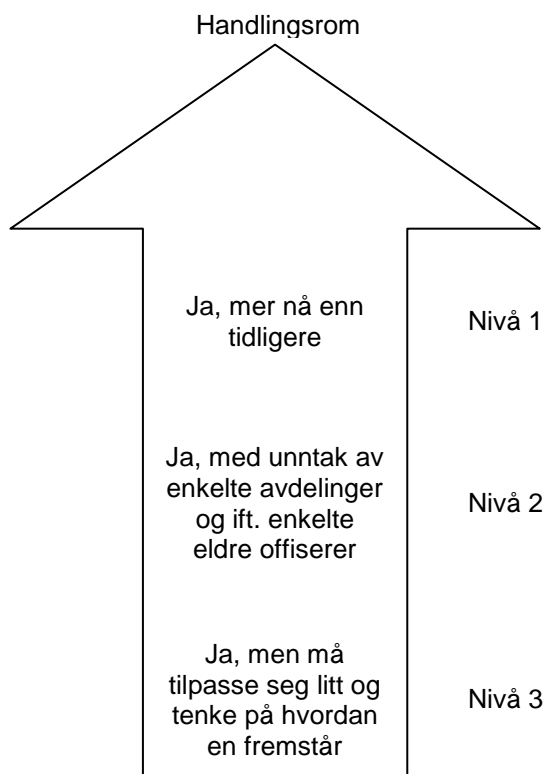


Figur 12 Utfordringer ved å være kvinnelig leder i Forsvaret

Når det gjelder spørsmålet om kvinnene opplevde at det er handlingsrom for feminin lederadferd, sa samtlige ”ja” på det spørsmålet. To av kvinnene svarte ”ja” uten forbehold. De tilhører nivå 1 og 2. De to andre kvinnene på nivå 1 svarte ”ja” og tilføyde at det er mer akseptert nå enn tidligere.” Den ene sa: *”I dag føler jeg ikke at du må spytte snus for å være en god soldat.”*

På nivå 2 svarte kvinnene at de opplever at det er handlingsrom bortsett fra på en navngitt befalsskole. I tillegg gjaldt ikke dette i forhold til enkelte eldre mannlige ledere. En sa: *”Jeg opplever fortsatt at det er mange av den gamle typen ledere som fortsatt er litt skeptisk til jenter i Forsvaret. Da er ikke disse (de feminine egenskapene) gode å bruke, da må en prøve å bruke de maskuline egenskapene.”*

Kvinnene på nivå 3 sa også at de opplevde at det er handlingsrom for feminin adferd som leder, men at en må tenke på hvordan en oppfører seg og hva en har på seg. En sa at hun føler at det ikke er akseptert å vise følelser som gråt, og at dette kan påvirke til at en undertrykker dette. En annen trakk fram at det er enkelte avdelinger hvor det ikke er så akseptert å være utpreget kvinnelig på grunn av måten uniformsreglementet praktiseres på. Den tredje sa at hun opplevde å måtte tilpasse seg litt, og at hun ikke kunne være helt seg selv. Resultatene fremstilles i grovt i modellen under.



Figur 13 Om kvinnene opplever at det er handlingsrom for feminin lederadferd

4.2.8 Hvorfor de leder likt hvis de er forskjellige

På dette tidspunktet i intervjuet fortalte jeg kvinnene om hvilke funn jeg hadde gjort i den kvantitative delen av studien og satte dette opp mot forskningen på ledelse som sier at de eventuelle forskjellene de kan påvise mellom mannlige og kvinnelige ledere ikke gjelder i mannsdominerte miljøer og i Forsvaret.

Jeg spurte derfor kvinnene om hva som er årsaken til at vi leder likt når utgangspunktet i forhold til personligheten er forskjellig for kvinnelige og mannlige militære ledere.

Kvinnene var i hovedsak enige i at kvinner og menn i Forsvaret leder forholdsvis likt. Eventuelle forskjeller skyldes personlighet og ikke kjønn. Kvinnene var entydige i at årsaken til at kvinner og menn leder likt er på grunn av lederskapsopplæring. To av kvinnene sa at det er definert hvilke egenskaper en militær leder skal ha, og at Forsvaret utvikler en type ledere. De utdannes til det samme målet, nemlig å lede i krig. Og for å lede i krig må en bruke de maskuline egenskapene. En av kvinnene på nivå 1 sa at det er institusjonalisert hva som forventes av lederskapet i Forsvaret og at rollemodellene er menn. Dermed tilpasser både kvinnene og mennene seg det som er forventet av en leder. Hun sa videre: *”Men det kan også ha noe med kritisk masse å gjøre, at vi er så få at vi velger konformitet nær sagt, at det blir enklere enn å stå frem med hele deg. Jeg tror ikke jeg var bevisst at det skjedde meg når jeg var 20 år. Den sosialiseringen tror jeg er så sterk og det skjer kanskje på et riktig tidspunkt, men jeg tror det er tøffere å stå frem med hele deg i det miljøet der, i yngre dager og på lavere nivå i organisasjonen enn seinere. Så kanskje er det sånn at hvis man er flere, så tør man mer sammen enn om man bare er den ene. Man ønsker ikke å utmerke seg på grunn av kjønn, en ønsker å utmerke seg på grunn av resultater.”* Hun sa også at hun trodde kvinnene ble mer påvirket enn de selv ønsket og likte å tro, og hvor viktig anerkjennelse av medelever og kolleger var. *”Når du blir sosialisert inn i denne organisasjonen når du er 19-20 år og du er følelsesmessig ustabil¹¹, da er det jo mye lettere å trekke mot det som du tror forventes. Jeg oppfattet det ikke som noe offer, men jeg ser i ettertid at jeg kunne unngått å legge av meg en del viktige egenskaper ved meg selv. Men i dag hadde jeg aldri vært villig til å gjøre det, da hadde jeg funnet på noe annet.”*

De fleste kvinnene var innom temaet med å tilpasse seg. En av kvinnene på nivå 3 sa *”Jeg tror kanskje at vi kvinner prøver å fremstå litt mer mandige. Jeg bare tenker på meg selv. For å bli akseptert og være en av gjengen siden det er så pass mannsdominert, at vi undertrykker de to følelses faktorene og unngår å vise mye følelser.”* En annen på samme nivået sa: *”Hvis en*

ønsker å være leder i Forsvaret må en kanskje inneha noen av de egenskapene som kanskje er litt mer fremtredende hos menn.”

Flere av kvinnene var innom viktigheten av spesielt som ungt befall å være ”en av gutta”. En av de yngste sa det på denne måten: *”Hvis en vil være en av gutta, så kan en ikke være sånn som jeg føler var en skikkelig jente. Jeg synes det er viktig å være en av gutta. Fordi jeg trives i lag med dem jeg jobber sammen med og det er viktig å ha et godt samhold. Noen ganger er det litt slitsomt (å være en av gutta), noen ganger er det litt mye testosteron, men da er det bare å trekke seg litt tilbake. Det er veldig godt å ha den rollen at du er en av gutta, at du kan henge sammen med dem både i jobb og fritid. Og så er det litt godt å få noen kvinnelige pauser og av og til, vi er jo forskjellige. Synes det er viktig å kunne være en av gutta når en er så få jenter på en så stor plass. Jeg ofrer ikke noe, jeg stortrives.”*

4.2.9 Hvordan kvinnene i Forsvaret er

Jeg spurte kvinnene om de trodde det var en spesiell type kvinner som søkte seg til Forsvaret.

På dette spørsmålet svarte noen ja og noen nei, men uavhengig av dette svaret sa alle at det er visse fellestrekk ved disse kvinnene. Intervjuobjektene nevner mange av de samme trekkene. Kvinnene som søker seg til Forsvaret er målrettede og har et ønske om å lede, har bena godt plantet på jorden, de må tåle motstand og de er mer bevisst sine valg. Videre har de stor selvtilitt og er utadvendte, har ambisjoner og et konkurranseinstinkt, liker å søke utfordringer og velger ikke den letteste veien. Trekkene de nevnte var av mer maskulin art.

To av kvinnene refererte til de maskuline og feminine egenskapene under punkt 4.2.4. En av kvinnene mente kvinnene i Forsvaret lå mellom boksene, altså hadde en ballanse mellom maskuline og feminine egenskaper. Hun forklarte dette med: *”Jeg ser for meg at de (jentene) jeg har gått på sivil skole sammen med, ikke ville overleve en dag i dette systemet.”* Den andre kvinnen mente at kvinnene er i den venstre boksen og har flere maskuline enn feminine egenskaper.

Flere av kvinnene sa at kvinnene i Forsvaret ikke er mindre feminine enn andre kvinner, men de hadde flere maskuline egenskaper enn kvinner generelt. Kanskje med unntak av de helt yngste kvinnene i Forsvaret. En uttrykte det på denne måten: *”Men kanskje når du ser jenter som avtjener førstegangstjeneste, så tror jeg kanskje det De er mindre feminine enn andre i samme aldersgruppe. De som går befalskole eller er helt i starten av sin militære karriere de tror jeg*

¹¹ Viser til FFM resultatene fra den kvantitative undersøkelsen

kanskje er mindre feminine. Men det tror jeg kanskje har litt med dette å begrense seg selv eller tilpasse seg å gjøre.”

En av kvinnene på nivå 1 trakk fram at kvinnene som søkte seg til befalsskolen tidligere var spesielt fysisk sterke. Hun trodde ikke at det fysiske er vektlagt på samme måte i dag som det var den gangen. ”Jeg husker at når jeg kom på befalsskolen, var det ei som kom fra en sykkel-samling på høyt nivå, ei spilt fotball på høyt nivå, ei drev med friidrett på høyt nivå, ei løp maraton, og så var det et par skikkelig robuste, slike som du kunne pakke på det meste, som bare gikk og gikk uansett vær og føre. Det var liksom ikke snittet sånn fysisk sett som møtte opp der.”

4.2.10 Andre relevante forhold

Avslutningsvis ba jeg om innspill fra kvinnene om forhold de mente kunne ha betydning som vi ikke hadde vært inne på i intervjuet så langt.

To av kvinnene nevnte at de hadde deltatt på et av lederutviklingsprogrammene i Forsvaret. Begge uttrykte at de hadde hatt stort utbytte av dette, og at de trodde kvinner har større behov for dette enn menn. Dette for å bli mer bevisst på seg selv og bli tryggere som leder.

Flere av kvinnene var inne på kvotering, og sa at de er motstander av annet enn moderat kvotering. De aksepterte at det er ulike fysiske krav på opptak til Forsvarets skolene, men utover det måtte det ikke være forskjellsbehandling. En av kvinnene på nivå 3 sa: ”Jeg personlig blir litt irritert når det blir så mye ”dilling” og ”dalling” med jenter i Forsvaret, at vi skal ha egne jentesamlinger, jentekvelder – jeg er ikke noe for det. Når vi startet på befalsskolen skulle alle jentene samles, se film sammen og bli dullet litt ekstra med, hadde oppfølging av psykologer og sånne ting som bare kom og snakket med oss jentene fordi vi er jenter. Det synes jeg blir feil. Hvorfor får ikke guttene samme behandling? Jeg synes ikke vi skal forskjellsbehandles, men behandles på lik linje.”

En av kvinnene var opptatt av lederopplæringen i Forsvaret. Hun sa at en ikke må utdanne like ledere, men ta utgangspunkt i den enkelte og utvikle den ut fra dennes personlighet. Hun sa at en bør dyrke frem det beste i den enkelte, og mente at en kan få gode ledere selv om de ikke har de samme egenskapene.

4.2.11 Oppsummering

Kvinnene endrer sin personlighet i større grad den første tiden i Forsvaret. Deretter er endringene mindre og de går i retning av at kvinnene opplever å bli mer og mer seg selv. Disse endringene skjer i takt med at de har blitt tryggere på seg selv.

2/3 av kvinnene sa at det var en tilfeldighet som gjorde at de valgte Forsvaret, mens en 1/3 sa det lå en bevissthet bak valget.

Kvinnene mente at personligheten påvirker lederstilen deres, og at lederstilen hadde endret seg i takt med at de blir tryggere på seg selv. Flere av kvinnene trakk fram at lederskapet de lærte på befalsskole og krigsskole baserte seg på et definert, enhetlig lederskap som ikke tar utgangspunkt i at de skal lede ut fra sin egen personlighet.

7/9 kvinner sa at de hadde en overvekt av feminine egenskaper mens de to siste sa de hadde like mange feminine som maskuline egenskaper. Omsorgsfull, samarbeidsvillig, evne til å se helhet og kontekst, utadvendthet og handlingsorientering var de hyppigst nevnte egenskapene.

Kvinnene på nivå 1 mente forskjellene i lederskap skyldtes personlighet og ikke kjønn, og de trodde de ble oppfattet som kolleger og ikke kvinner. Kvinnene på nivå 2 mente de som kvinner ledet annerledes enn sine mannlige kolleger, og at menn så på dem på samme måte. Kvinnene på nivå 3 mente kjønnene ledet likt og at de ble sett på som en kollega.

1/3 av kvinnene trodde kvinnelige sivile og militære ledere ledet likt mens 5/9 trodde det var forskjeller mellom hvordan kvinner leder i det militære og i det sivile. Forskjellene ligger i at kvinnene i Forsvaret er mer strukturerte, målrettede, at de stiller krav og at de har lært teknikker for ledelse.

7/9 av kvinnene sa at det av og til kan være en utfordring å bli lyttet til, bli tatt seriøst og at de noen ganger må bevise noe fordi de er kvinner i et mannsdominert miljø. Synlighet, ensomhet, baksnakking og kvotering ble nevnt som andre utfordringer.

Alle kvinnene sa at de opplevde at det er handlingsrom for feminin lederadferd i Forsvaret.

Nesten halvparten nevnte at de må tilpasse seg i enkelte sammenhenger i større eller mindre grad.

De fleste kvinnene uttrykte at kvinner og menn i Forsvaret leder forholdsvis likt og at forskjellene skyldes personlighet og ikke kjønn. Årsaken til at de leder likt er en felles lederskapsopplæring. De fleste kvinnene mente at de må tilpasse seg noe, størst er tilpasningen tidlig i karrieren da de tilstreber "å være en av gutta" for å bli akseptert.

Kvinnene mente at de kvinner som søkte seg til Forsvaret hadde enkelte fellestrekk så som målrettethet, ønske om å lede, må tåle motstand, utadvendt, ambisiøs og konkurranseinnstilt. De sa at kvinnene ikke er mindre feminine enn andre kvinner, men at de har flere maskuline trekk enn kvinner generelt.

To kvinner nevnte at de hadde hatt stort utbytte av Forsvaret lederopplæringsprogrammer, og at de trodde kanskje kvinner trenger dette mer enn menn. Flere var opptatt av at kvinnene ikke radikalt skal kvoterer inn på skole eller i jobber.

5 Drøfting

I det følgende vil jeg drøfte den informasjonen jeg har fått tilgang til for å komme nærmere svaret på hypotesene.

5.1 Er kvinnelige og mannlige militære ledere like?

Med referanse til den første hypotesen, er det forskjeller og likheter i kjønnes personlighet vi skal drøfte i det følgende.

I min undersøkelse er det signifikante forskjeller mellom kvinner og menn innenfor faktorene "Varme", "Kontroll", "Følelser" og "Åpenhet". Men det er bare innenfor "Varme" og "Følelser" at forskjellene er betydelige ved at effektstørrelsen er middels. På de to andre er effektstørrelsen liten. På faktoren "Dominans" finner jeg ikke signifikante forskjeller. Dette betyr at kvinner og menn i Forsvaret er like innenfor "Dominans", forskjellige innenfor "Kontroll" og "Åpenhet" og mer forskjellige innenfor "Varme" og "Følelser".

Hvis vi sammenligner med undersøkelsen jeg har brukt som referansegruppe (Srivastava et al., 2003) er ikke bildet helt ulikt. I motsetning til i min undersøkelse skårer sivile kvinner signifikant høyere enn sivile menn på faktoren "Dominans". Jeg har ikke fått tilgang til effektstørrelsen og kan således ikke si noe om hvor stor forskjellen er mer enn at den er signifikant. I og med at jeg ikke kan sammenligne resultatene direkte kan dette både bety at kvinner i Forsvaret er mindre dominante sammenlignet med sivile kvinner, eller det kan bety at militære menn er mer dominante enn sivile menn. Men resultatene viser altså at kvinnelige og mannlige militære ledere er like innenfor faktoren "Dominans". Kvinnene i referansegruppen skårer høyere på denne faktoren sammenlignet med menn, så her er det altså en forskjell mellom menneskene i det militære og det sivile.

På faktoren "Varme" er kvinner signifikant forskjellig fra menn både i min og referansegruppen. På dette området kan det synes som om det ikke er forskjeller mellom Forsvaret og det sivile. Det samme gjelder for faktoren "Kontroll". Så her ser det også ut som kvinner og menn i Forsvaret ikke skiller seg vesentlig fra referansegruppen.

Når det gjelder faktoren "Følelser" ser vi samme mønsteret ved at menn skårer høyere enn kvinnene både i det militære og i referansegruppen. Men det kan se ut som om det er større forskjeller mellom kjønnene i referansegruppen enn det er mellom kjønnene i Forsvaret når det gjelder skåre på faktoren "Følelser". Dette kan indikere at militære kvinner er noe mer følelsesmessig stabile enn sivile kvinner, alternativt at militære menn er mindre følelsesmessig stabile enn sivile menn. Mønsteret er altså likt, men vi kan trolig si at kvinner og menn i

Forsvaret er mer like i forhold til følelsesmessig stabilitet enn kvinner og menn generelt. Det er mest trolig at det er kvinnene i Forsvaret som er mer følelsesmessig stabile sammenlignet med sivile kvinner. Dette på grunn av den omfattende seleksjonsprosessen begge kjønn er igjennom ved inntak til befalsskole og krigsskole.

Faktoren "Åpenhet" skiller seg fra de andre faktorene ved at det ikke er samme relative forskjell mellom kjønnene. Mens militære kvinner skårer signifikant høyere (med lav effektstørrelse) enn sine mannlige kolleger på denne faktoren, skårer sivile menn høyere og signifikant forskjellig fra de sivile kvinnene. Dette kan enten bety at kvinner i Forsvaret er relativt mer åpne enn sivile kvinner, men det kan også bety at militære menn er mindre åpne enn sivile menn. Det vi får ut av dette er at det er signifikante forskjeller mellom kjønnene i Forsvaret innenfor denne faktoren, og at kvinnene er mer åpne enn sine mannlige kolleger.

Når vi trekker sammen dette kan vi si at kvinner og menn i Forsvaret er forskjellige innenfor faktorene "Varme", "Kontroll", Følelser og "Åpenhet", men er like innenfor "Dominans". Kvinner og menn i Forsvaret skiller seg ut ved at de er like innenfor "Dominans" mens kjønnene er forskjellige innenfor denne faktoren i referansegruppen. Det er altså litt mindre forskjeller mellom kvinner og menn i Forsvaret enn det er mellom kvinner og menn generelt, og kvinnene i Forsvaret skiller seg ut fra referansegruppen ved at de skårer høyere på "Åpenhet" enn sine mannlige kolleger. Det er også mye som tyder på at det er mindre forskjeller mellom kvinner og menn i Forsvaret på faktoren "Følelser" enn det er i referansegruppen.

5.2 Er det en spesiell type kvinner som søker seg til Forsvaret?

For å svare på denne hypotesen kan det være nærliggende å først høre hva kvinnene mener om seg selv. Mine intervjuobjekter var forholdsvis entydige i at de hadde flere feminine enn maskuline egenskaper. Bare 2 av de 9 kvinnene sa at de har like mange maskuline som feminine egenskaper. Så i hovedsak kan vi se at kvinnene identifiserer seg selv med kvinnelige egenskaper, som omsorgsevne, samarbeidsvilje og evne til å se helhet og kontekst. Samtidig er de også forholdsvis entydige i at de andre kvinnene som søker seg til Forsvaret har enkelte fellestrekk. Når de skal beskrive disse trekkene bruker de begreper som faller inn under betegnelsen mer maskuline egenskaper¹² som målbevisst, ønske om å lede, høy selvtilitt, utadvendt, har ambisjoner og litt konkurranseinstinkt. De selv oppfatter seg altså feminine mens de andre er mer maskuline.

¹² Se punkt 3.3 om kjønnsforskjeller.

Kvinnene i Forsvaret skårer altså høyere enn menn på faktoren "Åpenhet". Det viser seg at denne egenskapen er knyttet sammen med kreativitet og evne til å påvirke til endringer. Mennesker som skårer høyt på "Åpenhet" viser seg å ta best beslutninger i situasjoner preget av hurtige endringer og uoversiktighet (LePine et. Al, 2000). Kvinnene kan dermed ha et fortrinn sammenlignet med menn i forhold til å håndtere dette århundrets komplekse konflikter (Bartien & Ghoshal, 1997; Fisher, 98). Og det er trolig blant annet dette som er noe av bakgrunnen for FN resolusjon 1325, hvor man oppfordrer medlemslandene til å øke andelen kvinner for å kunne løse dagens sammensatte konflikter. Det finnes undersøkelser som viser at faktoren "Åpenhet" har liten innvirkning på lederskapet i blant annet Forsvaret (Judge et. Al, 2002). Her kommer vi inn på den grunnleggende problematikken og den onde sirkelen med minoriteter. Tidligere studier kan tyde på at det er for få kvinner i Forsvaret til at de i nevneverdig grad kan påvirke kulturen (Kanter, 1977). I neste omgang kan det også være grunnlag for å anta at en veldig mannsdominert kultur kan påvirke til at kvinner vegrer søker seg til Forsvaret. Kvinnene i Forsvaret skiller seg ut fra kvinnene i referansegruppen gjennom høy skåre på faktoren "Åpenhet". Men Forsvaret får trolig ikke utnyttet dette godt nok på grunn av at kvinnene ikke er mange nok til å i stor nok grad prege kulturen med blant annet denne egenskapen.

Hvis det er en spesiell type kvinner som søker seg til Forsvaret, er det nærliggende å tro at de har et bevisst forhold til yrkesvalget. Men det viser seg tvert i mot at 6 av 9 sier det er en tilfeldighet at de begynte i Forsvaret.. Det er kun 3 av kvinnene som bevisst søkte seg til Forsvaret. Den ene for å få nok poeng til Politihøyskolen og de to andre mente de hadde en personlighet som passet i Forsvaret. 2/3 sier altså at det er en tilfeldighet at de søkte Forsvaret, men samtidig viser de til en grunn. Selv om valget var tilfeldig, bruker de altså utdanningen i Forsvaret til å slippe studielån eller for å oppnå de poeng de trengte til en annen utdanning. Hvis vi snur litt på resultatene kan vi si at det er 2/3 som viser til en grunn for at de begynte i Forsvaret. Selv om halvparten av disse sier valget var tilfeldig, viser de til en underliggende grunn. Dette kan kanskje gi indikasjoner på at kvinnene er målrettet og bevisst sine valg, selv om de sier at det var en tilfeldighet. Dette understøttes av de fellestrekk intervjuobjektene mener kvinner i Forsvaret har. Yrkesvalget er kanskje ikke så tilfeldig som de faktiske resultatene tilsier.

Hvis kvinnene som søker seg til Forsvaret er spesielle, vil de trolig være forskjellige fra kvinnelige ledere generelt. Dette støttes av Eagly og Johnsons (1990) studie av kjønnsforskjeller relatert til ledelse, som sier at de ikke ser de samme kjønnsforskjellene blant ledere i det militære som de gjør i det sivile. Intervjuobjektene i min undersøkelse har ulik oppfatning om hvordan de tror sivile kvinner leder sammenlignet med dem selv. 2 av kvinnene på nivå 1 og en på nivå 2

mener det ikke er store forskjeller. 5 av kvinnene på nivå 2 og 3 sier at det er forskjeller, og spesifiserer dette med at de tror de kvinnelige militære lederne har mer av enkelte maskuline egenskaper. Litt over halvparten av kvinnene mener altså at de selv har noe mer maskuline egenskaper enn sivile kvinnelige ledere. Kvinnene oppfatter seg altså som feminine, men uttrykker samtidig at de er mer maskuline enn sivile kvinner generelt.

For å oppsummere dette kan vi si at kvinnene opplever seg selv som feminine men sier samtidig at kvinnene som søker seg til Forsvaret har enkelte fellestrekk som faller inn under betegnelsen maskuline egenskaper så som målrettethet, høy selvtillitt, har ambisjoner, liker utfordringer og har konkurranseinstinkt.

6 av 9 kvinner sier de søker seg til Forsvaret ved en tilfeldighet. Årsakene de nevner for hvorfor de søkte seg til Forsvaret kan indikere at kvinnene allikevel har et bevisst forhold til sine valg.

Det ser ut til at kvinnene oppfatter seg stort sett som mer maskuline enn kvinnelige sivile ledere generelt. Uttalelsene fra flere av intervjuobjektene om at også sivile kvinnelige ledere har mer maskuline egenskaper enn kvinner generelt kan gi indikasjoner på at militære kvinnelige ledere er noe mere maskuline enn kvinner generelt.

5.3 Er det rom for feminin lederadferd i Forsvaret?

Hvis jeg bare forholder meg til det intervjuobjektene mine uttaler, vil dette spørsmålet være enkelt å besvare. For alle 9 kvinnene svarer ”ja” på dette spørsmålet, dog med enkelte forbehold¹³. Når vi drøfter informasjonen jeg har samlet inn blir bildet betydelig mer nyansert.

Kvinnene i undersøkelsen min sier at de tilpasset seg kulturen i ung alder for å bli akseptert. En slik tilpasning beskrives i teorien som en sosialisering inn i kulturen gjennom tilpasning til organisasjonens verdier og normer slik at disse til slutt blir deres egne (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Noe av forklaringen kan ligge i at rollemodellene er menn og de konkurrerte med menn og da er det naturlig for kvinnene å imitere menn. En annen forklaring kan ligge i at unge kvinner som selekteres inn til Forsvaret trolig vil være lett påvirkelige på grunn av lav skåre på faktoren ”Følelser”, og forholdsvis enkelt vil kunne tilpasse seg den eksisterende kulturen (ibid). Konsekvensen av å ikke tilpasse seg kan være at de blir isolert og ikke integrert i fellesskapet (Kanter, 1977). Det vil derfor være en mye større belastning å stå utenfor kulturen enn å bli en del av den. Personligheten endrer seg mest i tenårene (McCrae et. al, 1996), og de unge kvinnene som kommer inn i Forsvaret er trolig bare så vidt over denne fasen av utviklingen. Det interessante er om de unge kvinnes tilpasning bidrar til en varig endring av personligheten,

¹³ Se punkt 4.2.7.

eller om det bare er snakk om å tone ned noen egenskaper en periode for så å ta dem frem igjen senere i livet. Intervjuobjektene uttalelse om at de selv opplever at de har flest feminine egenskaper, men at de andre kvinnene har maskuline trekk bygger litt opp under denne antakelsen. Dette ved at de ikke selv ser så klart endringene som har skjedd med seg selv, men at de ser endringene på de andre. Det kan altså være indikasjoner på at tilpasningen kvinner gjør i ung alder bidrar til å endre personligheten i større grad enn for referansegruppen.

Intervjuobjektene trekker frem at yngre kvinner kan fremstå mindre feminine enn sivile kvinner på samme alder. To av kvinnene på nivå 1 beskriver seg også som mindre feminine enn kvinner generelt, og at årsaken til dette ligger i at de i ung alder tilpasset seg en adferd som var mer lik sine mannlige kolleger for å bli akseptert. To av kvinnene på nivå 3 nevner også at de tilpasser seg noe for å bli akseptert som "en av gutta", og de mener dette er riktig. Det viser seg at kvinner i mannsdominerte organisasjoner forsøker å nøytralisere betydningen av kjønn for å bli akseptert (Johannesen, 1986). Dette kan de blant annet gjøre ved å kle seg nøytralt, redusere mengden sminke, holde folk litt på avstand og ikke vise følelser. (Amle, 1993) Dette er altså ikke noe særegent fenomen for Forsvaret, men snarere naturlig for kvinner som minoritetsgruppe i et mannsdominert miljø. En av kvinnene på nivå 1 sier at hun ikke så på det å tilpasse seg som et tap den gangen hun begynte i Forsvaret, men at hun aldri hadde funnet seg i å undertrykke så mye av seg selv i dag. Kvinnene legger altså fra seg noe av sin kvinnelighet for å bli akseptert i det mannsdominerte miljøet. Dette stemmer til en viss grad med Solbergs (2008) uttalelser om at kvinner i Forsvaret trolig ikke har igjen noen feminine egenskaper etter 20 år i et maskulint miljø som Forsvaret.

Det eksisterer også et ikke ubetydelig konkurranseaspekt på befalskole og krigsskole nivå, noe som flere av kvinnene i undersøkelsen min trekker frem. Når kvinnene konkurrerer med og sammenligner seg med menn, er det lett for at mannen blir idealet for hvordan en bør fremstå for å lykkes. Et av intervjuobjektene trakk frem nettopp dette forholdet for å forklare hvorfor hun tilpasset seg og la av seg noen av sin femininitet i sine yngre år. Mange av kvinnene sier at de selv også har konkurranseinstinkt, noe som ytterligere kan forsterke dette forholdet.

Kvinner skårer lavt på faktoren "Følelser" og dette er kanskje ikke så overraskende. Det viser seg at kvinner er mer sårbare for å utvikle lettere psykiske lidelser enn menn, slik som depresjon og angst (Kessler, 2005). Kvinner skårer normalt lavere på denne faktoren i ung alder, men blir normalt mer og mer følelsesmessig stabile utover i livet. Kvinner er omtrent på menns nivå i 50 års alderen (Srivastava et. Al, 2003). Dette bekrefter kvinnene i undersøkelsen min. Det er altså i den fasen av livet at kvinnene er minst følelsesmessig stabile at de søker seg til Forsvaret. En

undersøkelse Judge et. al (2002) har gjennomført, viser at lav skår på faktoren "Følelser" har større negativ påvirkning på lederskapet i Forsvaret enn lederskap i eksempelvis forretningsorganisasjoner. Det antas derfor at følelsesmessig stabilitet er et område som blir vurdert i forbindelse med seleksjonsprosessen, og da er det nærliggende å tro at kvinner kan komme noe uheldig ut og at dette kan være en av mange grunner til at kvinneandelen i Forsvaret fortsatt er lavere enn målsettingen.

Det er blant forskere ulike oppfatninger om hvorvidt det er kjønnsforskjeller innenfor ledelse eller ikke. Eagly & Johnson (1990) hevder at kvinner og menn i mannsdominerte miljøer og i det militære leder likt. Den kvantitative delen av studien viste at personligheten er forskjellig, så da må det være andre årsaker til at kjønnene leder likt. Kvinnene i min undersøkelse var ikke helt enige i at kjønnene leder likt. 1/3 av kvinnene mener at det er forskjeller mellom hvordan kvinner og menn i Forsvaret leder. 2/3 mener at det ikke er store forskjeller. Årsaken til at det ikke er noen forskjeller varierer blant kvinnene på nivå 1 og 3. Nivå 1 svarer at det ikke er kjønnsforskjeller innenfor lederskapet, men at eventuelle ulike måter å lede på skyldes at lederne har ulik personlighet. Nivå 3 mener at alle leder likt og begrunner dette med at alle har den samme utdannelsen og at alle lærer den samme militære måten å lede på. Kvinnene på nivå 2 mener at det er noen forskjeller på hvordan de som kvinner leder sammenlignet med menn. De mener også at de blir oppfattet som kvinnelige ledere av sine mannlige kolleger. Nesten alle trekker frem at lederskapet deres har utviklet seg i tråd med at de har blitt tryggere på seg selv. Lederutvikling var et område som flere av kvinnene var innom i løpet av intervjuet. To av intervjuobjektene hadde deltatt på et av Forsvarets lederutviklingsprogrammer av noe varighet. De uttalte at de personlig hadde hatt stort utbytte av programmet, og at de tror kvinner har større behov for slike program enn hva menn har. Det at kvinner skårer forholdsvis lavt på faktoren "Følelser", og da kanskje spesielt fasettene "Sårbarhet" og "Selvtillitt", kan underbygge dette standpunktet. Det er gjennomført en evaluering av Forsvarets lederutviklingsprogram i perioden 1994 til 2007 (Bergheim, Westli & Eid 2007). Konklusjonen her er at effekten av å ha deltatt på programmene er overveiende positive. Det er dog visse forskjeller mellom kjønnene. Kvinnene hadde mer negative erfaringer med programmene enn det mennene hadde. Menn rapporterte i større grad enn kvinner at de hadde blitt bedre på arbeidsledelse etter programmet. Dette støtter i og for seg ikke kvinnene i min undersøkelse sitt standpunkt, som i motsetning sier at de tror kvinner har større behov for slike programmer enn menn for å bli tryggere på seg selv. Evalueringsrapporten forklarer kjønnsforskjellene med at menn i mannsdominerte miljøer blir sett på som bedre ledere enn kvinner, og derfor får flere positive tilbakemeldinger enn kvinner.

En annen årsak kan være at menn i større grad enn kvinner evaluerer sin egen innsats positivt. I tråd med dette viser forskningen at menn har en tendens til å overvurdere egne prestasjoner, mens kvinner har en tendens til å undervurdere sine (Ursin & Zahl-Begnum 1993). Menn skårer høyere på "Selvtillitt", og det kan tenkes at de av denne grunn føler seg sikre på seg selv og sine resultater, og rapporterer at de har blitt bedre ledere.

Når kvinnene forteller om hvilke utfordringer de har som kvinnelige ledere sier 2/3 av kvinnene at de enten opplever at de ikke blir tatt seriøst, ikke blir lyttet til eller at de hele tiden må bevise mer enn sine mannlige kolleger for å bli akseptert. Dette er i tråd med Kanter (1977) forskning på minoriteter i organisasjoner som viser at de som utgjør et mindre tall i en kultur blir svært synlige som annerledes. Det er dermed grunnlag for å anta at det kan være vanskelig for en minoritet å oppnå faglig troverdighet og anerkjennelse (Kanter, 1977).

Minoritetsproblematikken kan være en av forklaringene til at flere av kvinnene i undersøkelsen min trekker frem kvotering som noe de er veldig motstander av. De mener at kvoteringen nettopp bidrar til å stereotypisere dem og at det bekrefter at de ikke er gode nok som de er. En av kvinnene uttrykte at hun føler seg potensielt kvotert, og synes det var ubehagelig. Ut fra Kanter (1977) teori vil kvoteringen ytterligere forsterke problematikken med å bli respektert og anerkjent. Dette blir dermed en sirkel det er vanskelig å komme ut av. Kvinnene er for få til å i vesentlig grad kunne være med å påvirke kulturen. Antallet kvinner i Forsvaret har vært stabilt de siste 15 årene, og for å øke antallet slik at en kan komme opp i en andel på 15 % er radikale kvotering et av tiltakene som diskuteres. Den radikale kvoteringen kan påvirke til at kvinnene ikke blir anerkjent. Så viser det seg at kvinner som blir radikalt kvotert inn forsvinner fort igjen (Solberg, 2008). Dette kan forsterke stereotypiseringen ytterligere. Hvis kvinnene ikke blir anerkjent har de liten påvirkning på kulturen.

Kvinnene sier de opplever at det er handlingsrom for feminin lederadferd.

Kvinnene tilpasser adferd i ung alder for å bli akseptert. De undertrykker eller legger av seg egenskaper for å passe inn i det mannsdominerte miljøet. Det er indikasjoner på at denne tilpasningen bidrar til å endre personligheten deres i større grad enn for referansegruppen.

Gjennom en forholdsvis lik lederskapsopplæringen i Forsvaret lærer kvinner og menn å lede på en bestemt måte som gjør at det ikke er store forskjeller å se mellom hvordan kjønnene leder i sine unge år. Dette endrer seg etter hvert som de blir eldre og mer trygge på seg selv.

Kvinneres forholdsvis lave skår på faktoren "Følelser" kan være en faktor som påvirker til at mange faller fra i seleksjonsprosessen og at kvinner som kommer inn forholdsvis lett tilpasser seg den mannsdominerte kulturen i ung alder.

Lederutviklingsprogrammer er trolig viktige for kvinner for å bevisstgjøre dem i forhold til seg selv og dermed bidra til å motvirke noe av kulturpåvirkningens uheldige sider.

De fleste av kvinnene har opplevd at de ikke blir tatt på alvor og at de må bevise at de er gode nok.

Kvotering er tiltak som kvinnene mener ytterligere bidrar til stigmatisering og de sier det er uheldig i forhold til å bli akseptert og respektert.

5.4 Oppsummering

Vi har i det foregående drøftet forhold som er relevante i forhold til de tre hypotesene jeg skal besvare.

Det viser seg altså at det er litt mindre forskjeller i personligheten mellom kvinner og menn i Forsvaret enn hva det er i referansegruppen. Selv om de er like innenfor faktoren "Dominans", er det signifikante forskjeller mellom kjønnene innenfor de fire øvrige faktorene "Varme", "Kontroll", "Følelser" og "Åpenhet". Så hypotesen om at kvinnelige og mannlige militære ledere er like stemmer ikke. Men det er altså litt mindre forskjeller mellom kjønnene i Forsvaret enn det er i referansegruppen, hvor kjønnene er signifikant forskjellige innenfor alle 5 faktorene.

Det er interessant å registrere at kvinnene i Forsvaret skårer høyere enn menn på faktoren "Åpenhet". I referansegruppen skårer kvinner lavere enn menn på samme faktoren. Denne faktoren kan vise seg å bli en etterspurt egenskap i et Forsvar som skal bidra til å løse stadig mer komplekse konflikter. Selv om kvinnene innehar denne egenskapen, er det begrenset i hvilken grad den vil komme til uttrykk i kulturen i og med at kvinnene representerer et så lite mindretall. Dette kan rettes opp med en kultur endring, men kvinnene kan ikke bidra til en kulturendring alene på grunn av de er en for liten minoritet.

Mye tyder på at det er mindre forskjeller mellom kjønnene i Forsvaret innen faktoren "Følelser" enn det er i referansegruppen. Dette kan indikere at Forsvaret har lyktes med å selektere bort kandidater med forholdsvis lav skåre på følelsesmessig stabilitet. Samtidig mister Forsvaret trolig flere kvinner på grunn av dette forholdet.

Den andre hypotesen min uttrykker at det er en spesiell type kvinner som søker seg til Forsvaret. Det viser seg at kvinnene opplever seg selv som feminine men sier samtidig at kvinnene som søker seg til Forsvaret har enkelte fellestrekk som faller inn under betegnelsen maskuline

egenskaper¹⁴. Forskjellene mellom kvinnelige militære ledere og kvinnene i referansegruppen er ikke så store at vi kan si at det er en spesiell type kvinner i forhold til personlighet. Kvinnene sier selv at de er noe mer maskuline enn kvinner generelt. Og selv om 2/3 av kvinnene sier det var en tilfeldighet som gjorde at de valgte Forsvaret, skaper tilleggscommentarene deres et inntrykk av at det er kvinner som er bevisste sine valg som søker seg dit. Det vi kan si er at det ikke er en spesiell type kvinner som søker seg til Forsvaret, men de har en rekke fellestrekk av mer maskulin karakter.

Kvinnene sier de opplever at det er rom for feminin lederadferd og angir enkelte unntak. Min tredje hypotese gir uttrykk for det motsatte. Kvinnene tilpasser adferd i ung alder for å bli akseptert. De undertrykker eller legger av seg egenskaper for å passe inn i det mannsdominerte miljøet. Det er indikasjoner på at denne tilpasningen bidrar til å endre personligheten deres i større grad enn for referansegruppen. Det interessante er hvor mye dette påvirker personligheten permanent, og hvor mye av de feminine egenskapene de mister i denne prosessen. Det ser altså ut som at kvinnene tilpasser seg og har mer lik adferd som menn i unge år, men at dette endrer seg gradvis etter hvert som de blir eldre og mer trygge på seg selv. Men vi vet ikke om kommer tilbake til sitt opprinnelige utgangspunkt for feminine egenskaper som de hadde da de begynte i Forsvaret.

Etter hva kvinnene sier er det en forholdsvis lik lederskapsopplæring i Forsvaret. Kvinner og menn lærer å lede på en bestemt måte, noe som gjør at det ikke er store forskjeller å se mellom hvordan kjønnene leder i sine unge år. Dette endrer seg også etter hvert som de blir eldre og mer trygge på seg selv. Dette indikerer at handlingsrommet blir større utover i karrieren.

Kvinnens forholdsvis lave skår på faktoren "Følelser" kan være et forhold som påvirker til at mange faller fra i seleksjonsprosessen og at kvinner som kommer inn forholdsvis lett tilpasser seg den mannsdominerte kulturen i ung alder. Dette er forhold som trolig vil vedvare inntil kulturen de unge kvinnene møter når de begynner i Forsvaret, er slik at de ikke må tilpasse væremåten sin for å bli akseptert.

Lederutviklingsprogrammer er trolig viktige for kvinner for å bevisstgjøre dem i forhold til seg selv og dermed bidra til å motvirke noe av kulturpåvirkningens uheldige sider.

Det at kvinnene har opplevd at de ikke blir tatt på alvor og at de må bevise at de er gode nok for å bli akseptert, er også forhold som indikerer at handlingsrommet kanskje ikke er stort nok.

¹⁴ Egenskapene gjengis i punkt 4.2.9.

Kvinnene mener at tiltak som kvotering ytterligere bidrar til stigmatisering som gjør det vanskeligere å bli akseptert og respektert.

Så selv om kvinnene sier at de opplever at det er handlingsrom for feminin lederadferd i Forsvaret, tyder mye på at handlingsrommet er noe begrenset som en konsekvens av sosialiseringprosessen i unge år. Selv om kvinnene sier at de utvikler seg mer og mer i retning av å være seg selv etter hvert som de blir tryggere med årene, er det uvisst om de kommer tilbake til det utgangspunktet de en gang hadde i forhold til feminine egenskaper.

5.5 Studiens svakheter og begrensninger

Personprofilene i den kvantitative delen er fylt ut av søkere som ønsker å komme inn på en av de tre krigsskolene. Svarene kan således være noe påvirket av at søkerne ønsker å fremstå på en positiv måte. Det antas at man også vil se noe av den samme effekten også i andre sammenhenger, da ønsket om å fremstille seg positivt gjelder mennesker generelt. FFM tar i noen grad høyde for dette gjennom undersøkelsens metoder for validitetskontroll og reliabilitet.¹⁵ Det er gjennomført undersøkelser som viser at menn tenderer til å overvurdere egne prestasjoner, mens kvinner tenderer til å undervurdere sine (Ursin & Zahl-Begnum 1993).

Grunnlaget i den kvalitative delen av studien er begrenset, og en kan derfor stille spørsmålet om i hvilken grad de 9 er representative for kvinnelige militære ledere i Forsvaret. Utvalget er plukket ut helt tilfeldig som tidligere beskrevet, men med begrensning at de skulle tjenestegjøre på Østlandet av økonomiske årsaker. Dette siste kriteriet kan gjøre at sjansen er liten for at jeg får snakke med kvinner som for tiden tjenestegjør i Sjøforsvarets operative miljø, siden fartøyene har sin faste base op Haakonsværn i Bergen. Hæren og Luftforsvaret har derimot operative miljøer på Østlandet.

Når en har vært i en kultur over tid, blir en som regel en del av den og tar opp i seg dens verdier og normer (Kaufmann & Kaufmann, 1998). De kvinnelige offiserene som har vært i Forsvaret det meste av sitt voksne liv, har som regel mannlige offiserer som rollemodeller og har den militære, maskuline kulturen som sin referanseramme. Det kan derfor være en mulighet for at de har en noe annen opplevelse av feminin og maskulin egenskaper og adferd enn kvinner generelt, noe som kan gjenspeile seg i svarene. Dette understøttes av Anne Grete Solbergs (2008) uttalelser om at de feminine egenskapene gradvis hviskes ut over tid i et mannsdominert miljø.

¹⁵ Se punkt 3.2.2.4 Verktøy

6 Oppsummering og konklusjoner

Hensikten med denne studien har vært å finne ut om vi får økt tilførsel av feminine egenskaper gjennom de kvinner som søker utdanning og karriere i Forsvaret. Problemstillingen jeg valgte for å finne ut av dette var: "Er kvinnelige og mannlige militære ledere like, og er det handlingsrom for feminin lederadferd i Forsvaret?"

Gjennom den foregående drøftingen har jeg kommet frem til svar på de tre hypotesene mine. Og det viser seg altså at kvinnelige militære ledere ikke er like mannlige militære ledere, men forskjellene i personligheten deres er litt mindre enn mellom kjønnene i referansegruppen. Min første hypotese om at "Kvinnelige og mannlige militære ledere er like" holder altså ikke.

Den andre hypotesen holder heller ikke, fordi det viser seg at jeg ikke har grunnlag for å si at "Det er en spesiell type kvinner som søker seg til Forsvaret". Men det vi kan si er at de har en rekke fellestrekk av mer maskulin art. Selv om det ikke er en spesiell type kvinner, kan vi si at de skiller seg ut som gruppe gjennom de maskuline fellestrekkene.

Kvinnene opplever at det er handlingsrom for feminin lederadferd i Forsvaret, men det kan synes som at handlingsrommet likevel er begrenset av kulturen og den tidlige tilpasningen til det mannsdominerte miljøet. Den tredje hypotesen, nemlig at "Det er begrenset handlingsrom for feminin lederadferd i Forsvaret", viser seg altså å holde.

Gjennom de tre hypotesene har jeg besvart problemstillingen. Dette viser at Forsvaret til en viss grad får tilført feminine egenskaper gjennom de kvinner som søker en utdanning og karriere i Forsvaret, men at kulturen bidrar til å begrense dette i noen grad. Den tidlige sosialiseringprosessen inn i en mannsdominert kultur og systemet med en til dels enhetlig lederopplæring begrenser kvinnes utfoldelse i forhold til sine feminine egenskaper.

Nøkkelen til en løsning på problematikken ligger trolig i Forsvarets organisasjonskultur. Kulturen bør trolig endres til å i større grad verdsette forskjelligheten som blant annet minoritetsgruppene bringer med seg. Kulturen bør ta opp i seg respekt og anerkjennelse for både maskuline og feminine egenskaper, og det bør være aksept for at menn også i større grad utnytter sine feminine egenskaper. Kulturendring er en krevende prosess som fordrer bevissthet og god forankring på alle nivåer for å lykkes. Kvinner selv kan i mindre grad direkte påvirke kulturen før de utgjør en større andel av organisasjonen. Å heve kvinneandelen til 15% vil i seg selv være viktig for kulturutviklingen i Forsvaret, men dette bør gjøres uten å nytte stigmatiserende tiltak som radikal kjønnskvoteing.

Min studie viser at kvinnesatsningen i Forsvaret også bør inkludere spørsmålet om Forsvaret har en kultur som muliggjør utnyttelse av det mangfold som kvinner kan representere. Forsvaret trenger trolig dette mangfoldet for å kunne løse dagens og morgendagens komplekse konflikter. Studien indikerer at de kvinnelige lederne i Forsvaret legger av seg en del av sine feminine egenskaper i unge år, og at dette preger dem videre i livet. Lederutviklingsprogrammer kan trolig være et viktig tiltak, men dette må starte allerede når kvinnene begynner i Forsvaret. Øvrige tiltak som kan begrense denne effekten bør utredes nærmere.

Denne studien viser altså at kvinnene som søker seg til Forsvaret ikke kan betegnes som en spesiell type kvinner, men de har enkelte felles trekk. I forlengelsen av min studie kan det være interessant å se nærmere på om dette kan ha noen sammenheng med eventuelle biologiske kjønnsforskjeller.

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

Litteratur

- Amble, N. (1990). *Kvinner på bygg og anlegg - En kulturkollisjon med ukjent virkning?* Trondheim: Psykologisk institutt, Universitetet i Trondheim.
- Barlaug, D. (1997). *Håndbok for 5PF mil/ 2.0*. Oslo: Forsvarets Psykologitjeneste.
- Barnett, T. P.M. (2004). *Pentagon's New Map War and Peace in the Twenty-First Century*. New York: G.P. Putnam's sons.
- Bartien, C & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40.
- Beemyn, B. & Eliason, M. (1996). *Queer studies: A lesbian, gay, bisexual, and transgender anthology*. New York: New York University Press.
- Bergheim, K., Westli, H. K. & Eid, J. (2007). *Lederutvikling I Forsvaret. En evaluering av Forsvarets lederutviklingsprogrammer: Kvinntopp, Q-grupper, Lupro og Ufo*. Bergen: Det Psykologiske Fakultet, Universitetet i Bergen.
- Davids-Blake, A. & Pfeffer, J. (1998). Just a mirage – The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, 14.
- Davies, S. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge, Mass.: Ballinger Press.
- Eagly, A & Johnson, B. (1990). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*.
- Eagly, A og Wood, W. (1991). Explaining sex differences in social behaviour: A meta-analytic perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17.
- Eagly, A. (1997). *Sex Differences in Social Behaviour : A Social Role Interpretation*. Philadelphia, PA: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Eagly, A., Karau, S. & Mikhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*.
- Eagly, A., Mikhijani, M. & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*.
- Engvik, H. (1993). "Big Five" på norsk. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 30, s. 884-896.
- Engvik, H. & Føllesdal, H. (2005) The Big Five Inventory på norsk. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, nr 42, s. 128-129.
- FD (2007). *Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret – rapport*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

-
- Fisher, A. (1998). Overseas, U.S. businesswomen have the edge. *Fortune*.
- FN Sikkerhetsråds resolusjon 1325 (2000). *Kvinner, fred og sikkerhet*. New York: FN.
- Frogg, N. & Kallerud, B. (1999). *Toppleder og kvinne. Perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning*. Oslo: Statskonsult.
- Funder, D.C. (1997). *The Personality Puzzle*. New York: W.W. Norton & Company.
- Gellatly, I. R. & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14.
- Gløkken, J. E. (2006). Kan man forandre seg etter 30? *Kapital*, 7, s. 116-117.
- Goldberg, L.R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48 (1), s. 26-34.
- Guion, R.M. & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection, *Personnel Psychology*, 18.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's way of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Helson, R., Jones, C. & Kwan, V. S. Y. (2002) Personality change over 40 years of adulthood: Hierarchical linear modelling analyses of two longitudinal samples. *Journal of Personality and Sosial Psychology*, 83, s. 752-766.
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job performance. *Journey of Applied Psychology*, 88, s. 100-112.
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership. *American Psychology*, 9.
- Haan, N., Millsap, R. & Hartka, E. (1986) As time goes by: Change and stability in personality over fifty years. *Psychology and Aging*, 1, s. 220-232.
- Haavind, H. (1985). Förändringar i förhållandet mellan kvinnor och män. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 3.
- Indvik, J. (2001). Kvinner og ledelse. I: Martinsen, Ø., *Perspektiver på ledelse* (s. 238-263). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jagose, A. (1996). *Queer theory*. Washington Square: New York University Press.
-

-
- Jakobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode 2. utgave*. Kristiansand: Høyskole Forlaget AS.
- Johannesen, B. F. (1986). Ledere – organisasjoners styringssymboler. Hva med kvinnene? *Nytt om kvinneforskning*, 5.
- John, J.P. (1990). The “Big Five” Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires. I: Pervin, Lawrence A. (Red.). *Handbook of Personality: Theory and Research*. (s. 66-100). New York: Guilford Press.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, s. 765-780
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Kessler, R., Chiu, W. T., Demler, O. & Walters, E. E. (2005). Prevalence, Severity, and comorbidity of 12-month DSM-IV disorders in the national comorbidity survey replication. *Arch gen psychiatry*, 62, s. 617-709.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1993). *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo/Gjøvik: Ad Notam AS.
- Langdrige, D. (2004). *Introduction to research methods and data analysis in psychology 01*, Sted: Pearson Education Limited.
- Langlo, A-B. & Nielsen, R. (2001). *En validering av Belbins teamroller*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- LePine, J. A. & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53.
- Lillibridge, J. R. & Williams, K. J. (1992). Another look at personality and managerial potential: Application of the five-factor model. I: K. Kelly (red.), *Issues, theory and research in industrial/ organizational psychology*. (s. 91-115). Amsterdam: North-Holland.
- Mann, R. D. (1995). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56.
- Marshall, J. (1984). *Women managers – Travellers in a Male World*. Chichester: Wiley.
-

-
- Martinsen, Øyvind L. (2001) *Perspektiv på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. Jr. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. I: J.S. Wiggins (red.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*. (s. 51-87). New York: Guilford Press.
- Micco, L. (1996). *Women outmuscle men in management tasks, study finds*. Alexandria, Virginia: HR News Online. Lokalisert 30. September 1996 på World Wide Web: <http://www.shrm.org/hrnews/>.
- Nissestad, O. A. (2007). *Leadership development: An empirical study of effectiveness of the leadership development program at The Royal Norwegian Naval Academy and its impact on preparing officers to execute leadership in today's conflicts and the conflicts in the years ahead*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Ohlott, P., Ruderman, M. & McCauley, C. (1994). Gender differences in managers' developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37.
- Pervin, L.A. (1993). *Personality. Theory and Research*. New York: Wiley.
- Pinkers, S. (2002). *The Blank Slate. The Modern Denial of Human Nature*. New York: Penguin Group.
- Ragins, B., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12 (1).
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, s 119-125.
- Rosenthal, R. & Rosnow, R. (1991). If you're looking at the cell means, you're not looking at only the interaction (unless all main effects are zero). *Psychological Bulletin*, 110(3), s. 574-576.
- Schein, E.H. (1990). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag A.S.
- Skjeie, H. & Teigen, M. (2003). *Makt og demokratiutredningen 1998-2003: Menn i mellom*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Solberg, A. G. (2008). Foredrag for 9+9 helhetlig karriereutviklingsystem 8. april 2008 på Pers Hotel, Gol.
-

- Srivastava, S., John, O. P., Gosling, S. D. & Potter, J. (2003). Development of personality in early and middle adulthood: Set like plaster or persistent change? *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (5), s. 1041-1053.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 82.
- Thoreau, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994). How do you want it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37.
- Torgersen, S. (1995). *Personlighet og personlighetsforstyrrelser*. Oslo: Universitetsforlaget.
- UD 3-1. (1974). *Veiledning i militært lederskap*. Oslo: Forsvarets Overkommando/ Hærstaben .
- Ursin, H. & Zahl-Begnum, O. H. (1993). *Biologisk psykologi* (2. utgave). Oslo: Tanum Nordli.
- Vickers, R. R. Jr. (1995). *Using personality assessment for leadership selection* (Report no. 95-16). San Diego, CA: Naval Health Research Centre.
-

Resultater kvantitativ undersøkelse

I hele utvalget er det 1205 søkere til KS opptak. Det er søkere i 2003, 2005, 2006, 2007 og 2008. Kvinner er kodet med 0 og menn er kodet med 1 i analysene.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dominans	1205	27	75	56.83	7.408
Varme	1203	18	70	49.38	9.078
Kontroll	1205	23	71	54.12	7.729
Følelser	1205	19	71	50.95	8.194
Åpenhet	1203	18	74	48.39	8.655
Valid N (listwise)	1203				

Hovedtabell med statistikk under. Først kommer faktorene, så alle fasettene og tilslutt kommer alle valideringsmål

Group Statistics

	Kjønn	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dominans	Kvinne	144	57.41	7.714	.643
	Mann	1061	56.75	7.366	.226
Varme	Kvinne	144	54.60	8.380	.698
	Mann	1059	48.67	8.940	.275
Kontroll	Kvinne	144	55.87	7.066	.589
	Mann	1061	53.89	7.787	.239
Følelser	Kvinne	144	47.50	9.094	.758
	Mann	1061	51.42	7.954	.244
Åpenhet	Kvinne	144	50.60	7.905	.659
	Mann	1059	48.09	8.712	.268
Utadvendt	Kvinne	144	53.57	9.314	.776
	Mann	1061	50.34	9.239	.284
Innflytelse	Kvinne	144	54.65	8.530	.711
	Mann	1061	54.59	7.799	.239
Energi	Kvinne	144	55.91	6.842	.570
	Mann	1058	52.01	7.463	.229

Ledelse	Kvinne	144	57.14	6.655	.555
	Mann	1061	58.23	6.291	.193
Konkurransen	Kvinne	144	55.26	8.367	.697
	Mann	1058	56.50	7.197	.221
Sosialt uredd	Kvinne	144	53.84	7.761	.647
	Mann	1055	54.81	6.936	.214
Nærhet	Kvinne	144	51.22	10.161	.847
	Mann	1061	48.58	9.866	.303
Empati	Kvinne	144	55.71	7.526	.627
	Mann	1059	47.32	8.466	.260
Tillit	Kvinne	144	51.62	8.386	.699
	Mann	1058	50.91	8.076	.248
Samarbeid	Kvinne	144	52.35	6.914	.576
	Mann	1056	50.85	7.327	.225
Hjelpsomhet	Kvinne	144	52.06	7.877	.656
	Mann	1056	49.28	8.240	.254
Glede	Kvinne	144	55.28	6.808	.567
	Mann	1056	47.86	9.690	.298
Punktlig	Kvinne	144	53.21	6.482	.540
	Mann	1061	51.25	8.038	.247
Arbeidsmoral	Kvinne	144	53.62	8.566	.714
	Mann	1059	51.86	8.250	.254
Orden	Kvinne	144	52.51	8.749	.729
	Mann	1059	50.37	8.580	.264
Systematikk	Kvinne	144	53.77	7.629	.636
	Mann	1059	52.55	7.445	.229
Ambisjon	Kvinne	144	59.42	6.884	.574
	Mann	1061	58.15	7.185	.221
Måltrett	Kvinne	144	52.54	7.653	.638
	Mann	1058	52.54	6.877	.211
Angst-	Kvinne	144	47.62	9.274	.773
	Mann	1061	50.66	8.946	.275
Sinne-	Kvinne	144	47.96	8.400	.700
	Mann	1061	48.90	8.900	.273

Tungsinn-	Kvinne	144	49.12	9.583	.799
	Mann	1059	52.69	8.052	.247
Sjenanse-	Kvinne	144	50.42	9.009	.751
	Mann	1059	52.05	7.814	.240
Saarbarhet-	Kvinne	144	43.85	10.029	.836
	Mann	1056	49.40	8.550	.263
Selvtillit	Kvinne	144	48.49	9.205	.767
	Mann	1056	51.94	7.213	.222
Fantasi	Kvinne	144	50.21	8.647	.721
	Mann	1061	51.25	8.238	.253
Estetikk	Kvinne	144	49.80	8.690	.724
	Mann	1059	47.64	8.371	.257
Følelser	Kvinne	144	54.83	9.451	.788
	Mann	1059	47.65	10.357	.318
Handlinger	Kvinne	144	50.04	8.972	.748
	Mann	1059	48.22	8.184	.251
Ideer	Kvinne	144	48.35	8.205	.684
	Mann	1056	51.74	8.196	.252
Verdier	Kvinne	144	49.28	8.350	.696
	Mann	1055	45.51	9.028	.278
Risiko	Kvinne	144	50.34	8.053	.671
	Mann	1061	51.95	8.011	.246
Simultankapasitet	Kvinne	144	50.64	9.269	.772
	Mann	1061	52.04	7.830	.240
TSOSIO	Kvinne	144	52.65	6.760	.563
	Mann	1058	49.95	7.278	.224
Optimisme	Kvinne	144	47.75	10.597	.883
	Mann	1061	50.79	8.262	.254
Perfeksjon	Kvinne	144	53.22	7.946	.662
	Mann	1059	52.16	8.148	.250
Stabilitet	Kvinne	144	52.78	12.513	1.043
	Mann	1042	52.89	11.729	.363
G-faktor	Kvinne	144	55.92	8.083	.674
	Mann	1061	54.29	8.595	.264

Standardavvik	Kvinne	144	56.92	8.405	.700
	Mann	1061	59.09	7.516	.231
Ubesvarte	Kvinne	144	32.02	4.096	.341
	Mann	1061	33.95	28.222	.866
Ærlighet	Kvinne	144	42.01	6.646	.554
	Mann	1052	41.28	4.042	.125

T-test**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Dominans	Equal variances assumed	1.597	.207	1.002	1203	.316	.659	.658	-0.631	1.950
	Equal variances not assumed			.968	180.208	.334	.659	.681	-0.685	2.004
Varme	Equal variances assumed	.051	.821	7.516	1201	.000	5.925	.788	4.378	7.471
	Equal variances not assumed			7.895	190.069	.000	5.925	.750	4.445	7.405
Kontroll	Equal variances assumed	3.130	.077	2.897	1203	.004	1.982	.684	.640	3.325
	Equal variances not assumed			3.119	193.318	.002	1.982	.636	.729	3.236
Følelser	Equal variances assumed	3.768	.052	-5.450	1203	.000	-3.919	.719	-5.330	-2.509

	Equal variances not assumed			-4.923	173.981	.000	-3.919	.796	-5.491	-2.348
Åpenhet	Equal variances assumed	2.706	.100	3.272	1201	.001	2.505	.766	1.003	4.007
	Equal variances not assumed			3.522	193.417	.001	2.505	.711	1.102	3.907
Utadvendt	Equal variances assumed	.070	.791	3.938	1203	.000	3.234	.821	1.623	4.845
	Equal variances not assumed			3.913	183.299	.000	3.234	.826	1.604	4.864
Innflytelse	Equal variances assumed	1.591	.207	.074	1203	.941	.052	.701	-1.323	1.427
	Equal variances not assumed			.069	176.985	.945	.052	.750	-1.428	1.532
Energi	Equal variances assumed	1.475	.225	5.938	1200	.000	3.898	.657	2.610	5.186
	Equal variances not assumed			6.343	192.377	.000	3.898	.615	2.686	5.111
Ledelse	Equal variances assumed	1.072	.301	-1.931	1203	.054	-1.086	.563	-2.190	.017
	Equal variances not assumed			-1.850	179.434	.066	-1.086	.587	-2.245	.072
Konkurransen	Equal variances assumed	5.545	.019	-1.899	1200	.058	-1.239	.653	-2.519	.041
	Equal variances not assumed			-1.694	173.009	.092	-1.239	.732	-2.683	.205

Sosialt uredd	Equal variances assumed	5.371	.021	-1.557	1197	.120	-.974	.625	-2.201	.253
	Equal variances not assumed			-1.430	175.596	.155	-.974	.681	-2.318	.370
Nærhet	Equal variances assumed	.022	.883	2.993	1203	.003	2.632	.879	.907	4.357
	Equal variances not assumed			2.927	181.535	.004	2.632	.899	.857	4.406
Empati	Equal variances assumed	1.007	.316	11.295	1201	.000	8.386	.743	6.930	9.843
	Equal variances not assumed			12.351	195.664	.000	8.386	.679	7.047	9.725
Tillit	Equal variances assumed	2.053	.152	.985	1200	.325	.710	.721	-.704	2.124
	Equal variances not assumed			.957	180.996	.340	.710	.742	-.753	2.173
Samarbeid	Equal variances assumed	.157	.692	2.321	1198	.020	1.501	.647	.232	2.769
	Equal variances not assumed			2.425	189.549	.016	1.501	.619	.280	2.721
Hjelpsomhet	Equal variances assumed	.170	.680	3.810	1198	.000	2.774	.728	1.346	4.203
	Equal variances not assumed			3.942	188.283	.000	2.774	.704	1.386	4.162
Glede	Equal variances assumed	25.370	.000	8.896	1198	.000	7.422	.834	5.785	9.059

	Equal variances not assumed			11.581	230.540	.000	7.422	.641	6.159	8.685
Punktlig	Equal variances assumed	5.366	.021	2.798	1203	.005	1.956	.699	.585	3.327
	Equal variances not assumed			3.293	207.712	.001	1.956	.594	.785	3.126
Arbeidsmoral	Equal variances assumed	.032	.858	2.389	1201	.017	1.759	.736	.315	3.203
	Equal variances not assumed			2.322	180.951	.021	1.759	.758	.264	3.254
Orden	Equal variances assumed	.150	.698	2.808	1201	.005	2.145	.764	.646	3.643
	Equal variances not assumed			2.766	182.422	.006	2.145	.775	.615	3.674
Systematikk	Equal variances assumed	.238	.626	1.834	1201	.067	1.217	.663	-.085	2.518
	Equal variances not assumed			1.800	182.021	.073	1.217	.676	-.117	2.550
Ambisjon	Equal variances assumed	.072	.789	2.003	1203	.045	1.272	.635	.026	2.518
	Equal variances not assumed			2.069	187.849	.040	1.272	.615	.059	2.484
Målrettet	Equal variances assumed	4.265	.039	.002	1200	.999	.001	.619	-1.214	1.216
	Equal variances not assumed			.002	175.873	.999	.001	.672	-1.325	1.327

Angst-	Equal variances assumed	.005	.942	-3.817	1203	.000	-3.046	.798	-4.612	-1.481
	Equal variances not assumed			-3.714	181.017	.000	-3.046	.820	-4.665	-1.428
Sinne-	Equal variances assumed	1.134	.287	-1.203	1203	.229	-.945	.785	-2.485	.596
	Equal variances not assumed			-1.257	189.304	.210	-.945	.751	-2.427	.538
Tungsinn-	Equal variances assumed	6.158	.013	-4.882	1201	.000	-3.577	.733	-5.014	-2.139
	Equal variances not assumed			-4.278	171.560	.000	-3.577	.836	-5.227	-1.927
Sjenanse-	Equal variances assumed	6.251	.013	-2.311	1201	.021	-1.635	.707	-3.023	-.247
	Equal variances not assumed			-2.075	173.507	.039	-1.635	.788	-3.191	-.080
Saarbarhet-	Equal variances assumed	4.436	.035	-7.144	1198	.000	-5.546	.776	-7.070	-4.023
	Equal variances not assumed			-6.330	172.522	.000	-5.546	.876	-7.276	-3.817
Selvtillit	Equal variances assumed	17.655	.000	-5.186	1198	.000	-3.445	.664	-4.749	-2.142
	Equal variances not assumed			-4.315	167.791	.000	-3.445	.799	-5.022	-1.869
Fantasi	Equal variances assumed	.421	.517	-1.418	1203	.157	-1.043	.736	-2.487	.401

	Equal variances not assumed			-1.366	180.033	.174	-1.043	.764	-2.550	.464
Estetikk	Equal variances assumed	.180	.672	2.889	1201	.004	2.157	.747	.692	3.623
	Equal variances not assumed			2.807	180.969	.006	2.157	.769	.641	3.674
Følelser	Equal variances assumed	1.683	.195	7.883	1201	.000	7.179	.911	5.392	8.965
	Equal variances not assumed			8.451	192.822	.000	7.179	.849	5.503	8.854
Handlinger	Equal variances assumed	3.543	.060	2.470	1201	.014	1.817	.736	.374	3.260
	Equal variances not assumed			2.303	176.884	.022	1.817	.789	.260	3.374
Ideer	Equal variances assumed	.003	.959	-4.656	1198	.000	-3.390	.728	-4.819	-1.962
	Equal variances not assumed			-4.652	184.104	.000	-3.390	.729	-4.828	-1.953
Verdier	Equal variances assumed	.065	.799	4.754	1197	.000	3.780	.795	2.220	5.339
	Equal variances not assumed			5.044	191.610	.000	3.780	.749	2.302	5.257
Risiko	Equal variances assumed	.236	.627	-2.256	1203	.024	-1.606	.712	-3.003	-.209
	Equal variances not assumed			-2.247	183.542	.026	-1.606	.715	-3.016	-.196

Simultankapasitet	Equal variances assumed	8.033	.005	-1.967	1203	.049	-1.400	.712	-2.796	-.003
	Equal variances not assumed			-1.730	171.821	.085	-1.400	.809	-2.996	.197
TSOSIO	Equal variances assumed	.001	.970	4.198	1200	.000	2.691	.641	1.433	3.949
	Equal variances not assumed			4.440	191.031	.000	2.691	.606	1.496	3.887
Optimisme	Equal variances assumed	15.835	.000	-3.991	1203	.000	-3.039	.761	-4.533	-1.545
	Equal variances not assumed			-3.308	167.417	.001	-3.039	.919	-4.853	-1.225
Perfeksjon	Equal variances assumed	.026	.872	1.478	1201	.140	1.066	.722	-.349	2.482
	Equal variances not assumed			1.506	186.303	.134	1.066	.708	-.330	2.463
Stabilitet	Equal variances assumed	.422	.516	-.110	1184	.912	-.116	1.051	-2.179	1.947
	Equal variances not assumed			-.105	179.471	.917	-.116	1.104	-2.295	2.063
G-faktor	Equal variances assumed	1.031	.310	2.150	1203	.032	1.630	.758	.142	3.117
	Equal variances not assumed			2.253	189.654	.025	1.630	.723	.203	3.056
Standardavvik	Equal variances assumed	1.849	.174	-3.215	1203	.001	-2.178	.677	-3.507	-.849

	Equal variances not assumed			-2.953	175.450	.004	-2.178	.737	-3.633	-.722
Ubesvarte	Equal variances assumed	2.441	.118	-.818	1203	.413	-1.927	2.356	-6.550	2.695
	Equal variances not assumed			-2.070	1200.257	.039	-1.927	.931	-3.754	-.100
Ærlighet	Equal variances assumed	13.609	.000	1.854	1194	.064	.731	.394	-.042	1.504
	Equal variances not assumed			1.287	157.790	.200	.731	.568	-.391	1.852

Intervjuguide kvinnelige militære ledere (med tilleggsspørsmål)

Grad:

Alder:

Forsvarsgren:

Personlighet og ledelse

1. Hvordan tror du din personlighetsprofil ut?
(Ta utgangspunkt i skjema jeg sendte deg. Hvis du ikke har kikket på det, går vi gjennom det sammen)
2. Har du alltid vært slik?
Evt. hva har endret seg?
Evt. når endret det seg?
Evt. hvorfor tror du det har endret seg?
3. Er det noe ved din personlighet som gjorde at du nettopp valgte Forsvaret?
Evt. hva?
Hvilke andre alternativer vurderte du?
4. Har du forandret seg etter at du begynte i Forsvaret?
Evt. hva har endret seg?
Evt. når endret det seg?
Evt. hvorfor?
5. Hvordan tror du personligheten din påvirker lederstilen din?
Dominans? Fasetter?
Varme?
Kontroll?
Følelser?
Åpenhet?
6. Har det skjedd endringer i din lederstil siden du begynte i Forsvaret?
Evt. på hvilken måte?
Evt. hvorfor?
7. I hvilken av disse boksene finner du egenskaper og stikkord som beskriver deg best?

Utadvendt Handlingsorientert Upersonlig Objektiv Rasjonell Materialistisk Uavhengighet Selvhevdelse Kontroll Konkurrans
--

Omsorgsfull Emosjonell Samarbeid Relasjonsorientering Mottakelighet Intuisjon Helhet og kontekst Kreativitet Avhengighet Vilje til kompromisser
--

-
- Hvilke av disse egenskapene benytter du deg av i lederskapet ditt?
Hvorfor?
Hvilke benytter du deg ikke av og hvorfor? (Fra begge boksene)
Er det forskjell på jobb og fritid/ hjemmesituasjonen?
8. Hvordan opplever du din måte å lede på sammenlignet med dine mannlige kolleger?
Hvordan tror du dine mannlige kolleger opplever det?
Forskjeller?
Likheter?
Hvilken betydning har lederopplæringen hatt i denne sammenheng?
9. Hvordan tror du din måte å lede på er sammenlignet med sivile kvinners lederskap?
Evt. forskjeller og likheter?
Hvorfor er det slik?
10. Hvilke utfordringer har du eventuelt som kvinnelig leder i Forsvaret?
Opplever du at det er handlingsrom for feminin lederadferd i Forsvaret?
På hvilken måte?
Hva eller hvem er det som evt. begrenser handlingsrommet?
Hva kan Forsvaret gjøre for å evt. utvide handlingsrommet?

Kvinnelige og mannlige militære ledesers personlighetsprofil

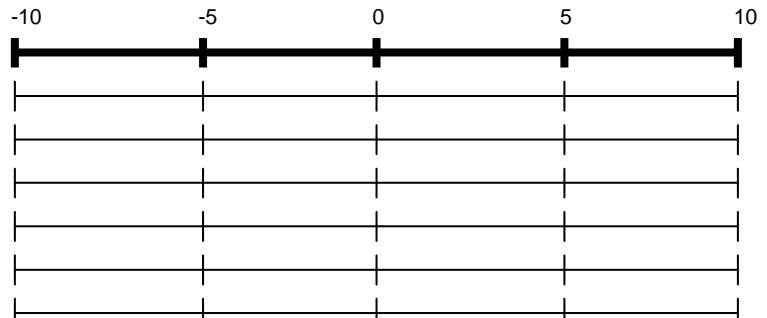
Disse spørsmålene 3 spørsmålene har ikke intervjuobjektene sett i forkant av intyervjuet. Intervjuobjektene får på dette tidspunkt se kvinneprofilen og mannsprofilen fra min kvalitative undersøkelse.

11. Forskning generelt viser at det er forskjeller på måten kvinner og menn leder, med unntak av i mannsdominerte miljøer og i det militære. Mine undersøkelser viser at personligheten til kvinnelige militære ledere er forskjellig fra mannlige militære ledere. Når utgangspunktet til kvinner og menn i Forsvaret er forskjellig, hva er da årsaken til at de leder på samme måte?
12. Undersøkelsen min viser at det er signifikante forskjeller mellom kvinnelige og mannlige militære ledere på faktorene "varme", "kontroll", "følelser" og "åpenhet", men ikke på faktoren "dominans".
Hvordan passer dette med din oppfatning av militære ledere?
13. Av fasettene skårer de militære kvinnene høyere enn menn på "energi", "empati", "glede", "punktlighet" og "følelser", mens de skårer lavere på "tungsinn", "sjenanse", "sårbarhet" og "selvtillitt".
Er du overrasket over noe av dette?
Hvilket utslag tror du dette får?

Egenvurdering FFM

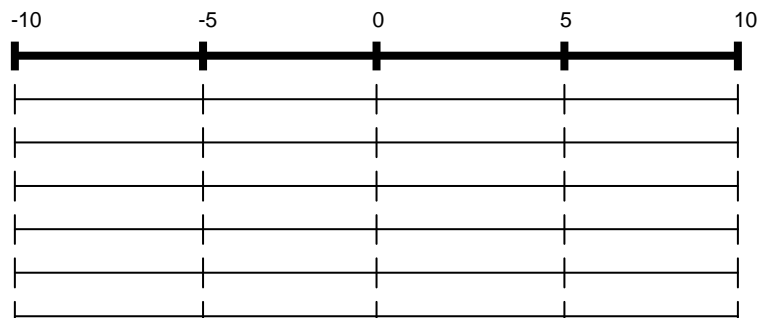
Dominans

- Utadvendt
- Innflytelse
- Energi
- Ledelse
- Konkurrans
- Sosialt uredd



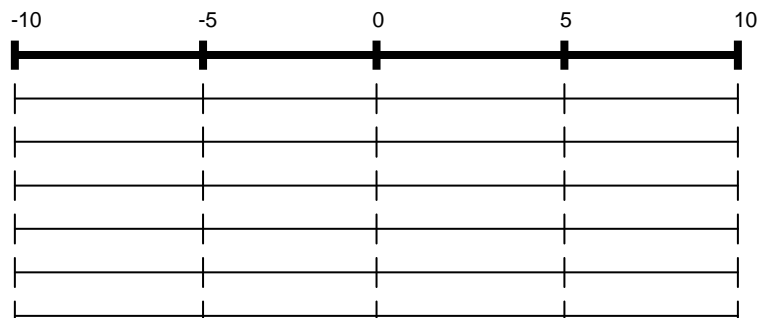
Varme

- Nærhet
- Empati
- Tillit
- Samarbeid
- Hjelpsomhet
- Glede



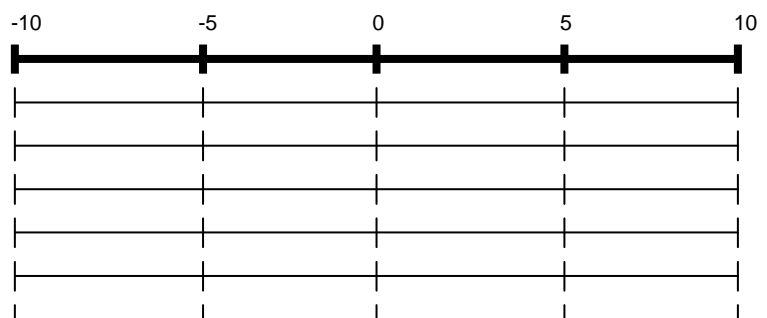
Kontroll

- Punktlighet
- Arbeidsmoral
- Orden
- Systematikk
- Ambisjon
- Måltrett



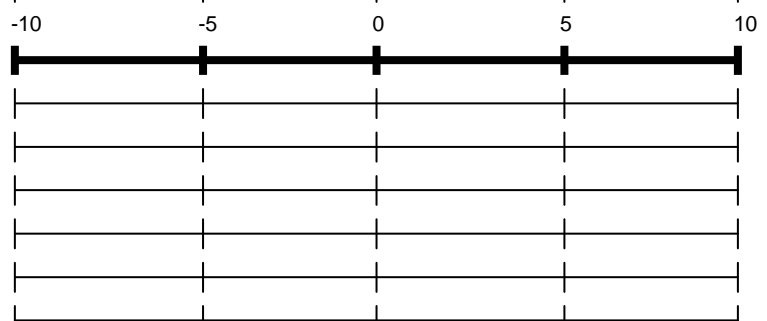
Følelser

- Angst
- Sinne
- Tungsinn
- Sjenanse
- Sårbarhet
- Selvtillit



Åpenhet

- Fantasi
- Estetikk
- Følelser
- Handlinger
- Ideer
- Verdier



Beskrivelse av The Big Five/ FFM med hovedfaktorer og fasetter

The Big Five/ FFM

I snart hundre år har man forsket på ulike måter å måle menneskers personlighet på. Det har i personlighetspsykologien vært mange meninger om hvordan en skal forstå personlighetsforskjellene mellom mennesker, men nå synes det som om de ulike retningene har samlet seg et felles rammeverk for faglig personlighetskartlegging. Rammeverket kalles "the Big Five" eller femfaktor-modellen (FFM) for personlighet. Modellen baserer seg på de grunnleggende antakelsene i trekk-teorien, og går ut på at fem brede og generelle personlighetsfaktorer forklarer systematisk varians i personligheten.

Den norske utgaven av the Big Five bygger på de fem faktorene

- Dominans
- Varme
- Kontroll
- Følelser (fravær av negative følelser)
- Åpenhet

Hver av de 5 faktorene består av 6 fasetter som til sammen utgjør faktoren.

I det følgende gis en kort forklaring på hver enkelt faktor og fasett. Dette er tenkt å være et hjelpemiddel for deg når du fyller ut skjemaet. Det kan være lurt å fylle ut fasettene først, fordi faktoren egentlig er totalinntrykket av de 6 fasettene.

De 5 faktorene

I Dominans

Kvantitet av samvær med andre, behov for oppmerksomhet.

Høy skår: Pratsom, aktiv, utadvendt og dominerende

Lav skår: Innadvendt, passiv, stille og tilbaketrukket

II Varme

Kvalitet i samvær med andre, behov for nærhet

Høy skår: Vennlig, varm, omsorgsfull og godhjertet

Lav skår: Kynisk, kald, egoistisk og mistenksom

III Kontroll

Orden og struktur, behov for kontroll

Høy skår: Strukturert, disiplinert, velorganisert og presis

Lav skår: Uppresis, utålmodig, uryddig og lat, "la skure" holdning

IV Følelser

Grad av følelsesmessig tilpasning

Høy skår: Avslappet, rolig, ubekymret og tilfreds

Lav skår: Anspent, nervøs, ustabil og hårsår

V Åpenhet

Behov for variasjon i opplevelser

Høy skår: Kreativ, fantasifull, oppfinnsom og intellektuell

Lav skår: Praktisk, vanlig, konvensjonell og jordnær

De 30 fasettene

Fasetter og trekkbeskrivelser faktor I Dominans

<u>Fasetter</u>	<u>Trekkbeskrivelser</u>
1. Utadvendt	Innadvendt kontra utadvendt <i>Høy:</i> har lett for å få kontakt med folk, prater og underholder gjerne når folk samles, liker best jobber hvor en kan samarbeide med andre, ser på seg selv som en utadvendt person <i>Lav:</i> Liker best jobber hvor en kan arbeide alene, holder seg gjerne i bakgrunnen ved sammenkomster
2. Innflytelse	Vilje og evne til innflytelse <i>Høy:</i> vil gjerne ha innflytelse, blir ofte leder i grupper, er opptatt av å få frem egne meninger, har et naturlig talent ift å påvirke folk, tar ofte ordet i møter <i>Lav:</i> lar helst andre stå for snakkingen på jobben, i møter og tilsvarende, blir sjelden leder i grupper en deltar i, er ikke så opptatt av å få frem egne meninger
3. Energi	Energivivå <i>Høy:</i> er energisk, jobber veldig hardt og mye, er alltid i gang med et eller annet <i>Lav:</i> trenger ofte å bli dyttet for å komme i gang, slapper av og tar det med ro
4. Ledelse	Vilje og ønske om å lede <i>Høy:</i> er en naturlig ledertype, tar gjerne ledelsen i gruppen, liker å lede andre <i>Lav:</i> er ingen naturlig ledertype, foretrekker at andre tar initiativ og ledelse i et team, trives ikke spesielt godt i en lederjobb
5. Konkurrans	Trives i konkurransesituasjoner og søker disse <i>Høy:</i> liker konkurranse, har konkurranseinstinkt <i>Lav:</i> Liker ikke konkurranse
6. Sosial uredd	Tør å stikke hodet frem ved ubehagelige situasjoner og tar (samt løser) konflikter <i>Høy:</i> oppfatter seg som en trygg person i samvær med andre, tar gjerne ordet i en debatt, grupper eller selskaper <i>Lav:</i> er ikke den som markerer seg sterkt i en gruppe, tar sjelden ordet i en debatt, er tilbakeholden ovenfor fremmede

Fasetter og trekkbeskrivelser faktor II varmeFasetterTrekkbeskrivelser

1. Nærhet

Ønske om og evne til mellommenneskelig nærhet

Høy: blir gjerne likt av folk, blir lett glad i folk, opplever ofte sterk nærhet til andre

Lav: blir ofte oppfattet som noe kald og fjern, opplever sjelden sterk nærhet til andre, blir ikke så lett glad i folk, har ikke så nær kontakt med arbeidskollegene

2. Empati

Evne og vilje til å føle med andre mennesker

Høy: kan bli rørt til tårer når noe sørgelig skjer med andre, er flink til å lytte og forstå andres behov, føler med folk som har det vondt, blir oppfattet som en omtenkstom og hensynsfull person

Lav: Er lite tålmodig og blir irritert over kollegers svakhet, har liten innlevelse i andre menneskers situasjon

3. Tillitt

Tendens til tillitt og til å stole på andre

Høy: tror gjerne godt om folk og er tillitsfull

Lav: Stoler sjelden på folk, finner det tryggest å ikke stole på andre, er noe skeptisk til andre

4. Samarbeid

Evne til å samarbeide

Høy: liker teamarbeid, synes det er viktig å ha et godt samarbeid på jobben, verdsetter godt arbeidsfellesskap

Lav: Er ikke så flink til å samarbeide med andre, synes ikke en blir effektiv i teamarbeid

5. Hjelpsomhet

Glede ved å hjelpe andre

Høy: Opplever seg selv som en hjelpsom person, hjelper folk uten tanke på om de fortjener det

Lav: Blir ikke oppfattet som spesielt hjelpsom, synes mange ber om hjelp og tar selv æren av arbeidet, føler ofte at folk misbruker hjelpen en gir

6. Glede

Livsglede og glede over samværet med andre mennesker

Høy: Ler og spøker mye, kan noen ganger bli helt ekstatisk av glede, synes det er viktig å feire gode resultater, er vanligvis glad og i godt humør

Lav: Opplever sjelden voldsom og sterk glede

Fasetter og trekkbeskrivelser faktor III KontrollFasetterTrekkbeskrivelser

1. Punktlighet
Viser nøyaktighet i avtaler og arbeid
Høy: Er nøye med å overholde tidsfrister, betaler alltid det en skylder i tide, er en punktlig person
Lav: Kommer ofte for sent, glemmer ofte å gjøre ting i tide
2. Arbeidsmoral
Viser ryddighet og struktur i eget arbeid
Høy: er arbeidsom og løser oppgaver så godt som mulig, passer på at det en gjør ikke er halvferdig
Lav: legger ikke så mye arbeid i en oppgave en misliker, er ikke en spesielt flittig person, leverer ofte et produkt som ikke er det beste en kunne gjort
3. Orden og nøyaktighet
Generelt i hvilken grad en er et ordensmenneske
Høy: er nokså nøyaktig som person, holder god orden på sakene sine, er et ordensmenneske
Lav: glemmer ofte å rydde saker på plass, er ikke så nøye
4. Systematikk
Evne og vilje til å være systematisk og arbeide planmessig
Høy: jobber systematisk med oppgaver, lager seg ofte en detaljert plan for det som skal gjøres, kontrollerer gjerne at det en har gjort er riktig, går gjerne systematisk til verks
Lav: er ikke en systematisk person
5. Ambisjoner
Karriereambisjoner, samt ambisjoner generelt
Høy: Har høye ambisjoner og mål, tror en kan nå langt i yrket sitt, har høye tanker om sin faglige dyktighet
Lav: Er lite opptatt av karriere, liker ikke å konkurrere om viktige stillinger
6. Målrettet
Målrettethet, pågangsmot og tendenser til ikke å gi opp
Høy: Setter seg gjerne mål, yter gjerne enda mer hvis en møter motstand på veien mot målet, er handlekraftig
Lav: Trekker seg ofte hvis en møter motstand på vei mot et mål, blir motløs hvis en ikke når sine mål

Fasetter og trekkbeskrivelser faktor IV Følelser (fravær av negative følelser)FasetterTrekkbeskrivelser

1. Angst
Hvor generelt engstelig en er
Høy: Er lite plaget av frykt eller angst, grubler og bekymrer seg lite
Lav: Har lett for å bli engstelig eller redd, blir lett stresset, har en tendens til å bekymre seg mye
2. Sinne (-)
Følelsen av avsky og sinne overfor andre mennesker
Høy: Føler seg sjelden urettferdig behandlet, har god kontroll om jeg blir sint eller irritert på folk
Lav: Har lett for å bli sint, lar folk, lar folk få gjennomgå hvis jeg blir sint, kan bli skikkelig forbannet på folk
3. Tungsinn (-)
Følelsen av å være verdiløs, uten betydning og deprimert
Høy: Kommer lett over "tilbakeslag", føler seg sjelden trist eller nedtrykt
Lav: Føler meg verdiløs av og til, opplever sterk skyldfølelse av og til, blir en del plaget av tungsinn
4. Sjenanse (-)
Følelse av sjenanse og usikkerhet overfor andre mennesker
Høy: Blir sjelden pinlig berørt, tåler å dumme seg ut
Lav: Opplever seg selv som en sjenert person, er ofte redd for å si dumme ting, føler ofte at andre er bedre enn seg
5. Sårbarhet (-)
Opplevelsen av å ikke kunne holde hodet kaldt i vanskelige situasjoner eller generelt være sårbar
Høy: Blir sjelden fornærmet, holder hodet kaldt selv om en er stresset, er følelsesmessig robust
Lav: Har lett for å bli såret, er ikke flink til å takle egne kriser
6. Selvtillit
I hvilken grad en har tiltro til seg selv
Høy: Har god selvtillit, tviler sjelden på seg selv og er ofte fornøyd med seg selv
Lav: Blir ofte usikker på hva en skal velge, er ofte misfornøyd med det en selv har gjort

Fasetter og trekkbeskrivelser faktor V Åpenhet

<u>Fasetter</u>	<u>Trekkbeskrivelser</u>
1. Fantasi	<p>Generell fantasi og forestillingsevne, samt livlighet i tanker</p> <p><u>Høy:</u> <i>har en livlig fantasi, liker å tumle med tanker, liker å skape noe i tankene sine</i></p> <p><u>Lav:</u> <i>Lar sjelden tankene flyte fritt, er ikke flink til å tenke kreativt</i></p>
2. Estetikk	<p>Interesse og sans for skjønnhet</p> <p><u>Høy:</u> <i>Liker vakre ting, blir ofte begeistret av god kunst</i></p> <p><u>Lav:</u> <i>Er lite opptatt av kunst, går sjelden på kunstutstillinger eller konserter, er mer opptatt av nytten til en ting enn hvor fin den er</i></p>
3. Følelser	<p>Opplevelse av et rikt følelsesliv, samt interesse for andres følelsesmessige opplevelser</p> <p><u>Høy:</u> <i>Har et rikt følelsesliv, uttrykker ofte det en føler</i></p> <p><u>Lav:</u> <i>Opplever sjelden sterke følelser, synes det er vanskelig å uttrykke det en føler, er lite opptatt av det en føler</i></p>
4. Handlinger	<p>Åpenhet for å gjøre nye ting, utprøving og eksperimentering</p> <p><u>Høy:</u> <i>Er en fargerik person, foretrekker variasjon fremfor rutine</i></p> <p><u>Lav:</u> <i>Synes det er tryggest å holde seg til utprøvde metoder, er et vanemenneske, er et gjennomsnittsmenneske</i></p>
5. Ideer	<p>Interessen for intellektuelle utfordringer og abstrakte problemstillinger</p> <p><u>Høy:</u> <i>Liker å tumle med tanker og ideer, liker å løse kompliserte problemer, kommer ofte frem med mange gode ideer og tanker</i></p> <p><u>Lav:</u> <i>Blir fort lei filosofiske eller abstrakte problemer, er ikke så flink til å løse vanskelige oppgaver</i></p>
6. Verdier	<p>Åpenhet for andre menneskers verdi, moral og kultursyn. Åpenhet for mennesker med annen kulturell bakgrunn</p> <p><u>Høy:</u> <i>Respekterer andres moralsyn, er tolerant for hvordan andre lever</i></p> <p><u>Lav:</u> <i>lytter til autoriteter i moralske spørsmål, synes dagens fri moral er det samme som umoral</i></p>

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES

Ole Asbjørn Solberg
Forsvarets Høgskole
Forsvarets Stabsskole
Oslo mil/ Akershus
0015 OSLO

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 15.04.2009

Vår ref :21501 / 2 / SOJ Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 04.03.2009. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 14.04.2009. Meldingen gjelder prosjektet:

21501	<i>Personlighet og ledelse</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Forsvarets stabsskole, ved institusjonens overste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ole Asbjørn Solberg</i>
<i>Student</i>	<i>Liv Lundstein</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

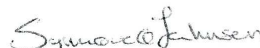
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.07.2009, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Bjørn Henrichsen
Synnøve Økland Jahnsen

Kontaktperson: Synnøve Økland Jahnsen tlf: 55 58 83 34
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Liv Lundstein, Postboks 28, 2637 ØYER

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

