

# På tide å tenke nytt?

*- En kvantitativ undersøkelse av kadettenes kjønnsidentitet*

**Johanne Andrea Morén**



**KRIGSSKOLEN**

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Høst 2013

Ord: 9197

## Forord

Jeg trodde ikke at min oppgave kom til å omhandle jenter, eller mangfold i Forsvaret. Etter å ha arbeidet 5 år i organisasjonen hadde jeg fått et inntrykk av at dette temaet var ”oppbrukt”. Jeg er glad den oppfatningen viste seg å være feil. Temaer som omhandler kjønn og kjønnsidentiteter kan umulig bli ”oppbrukt”. Menn og kvinner er blitt forsket på i over 100 år, men likevel viser den alminnelige oppfatningen at vi egentlig ikke forstår så mye om kjønnets betydning.

Skriveprosessen har vært både lærerik og utviklende. Både medvind og motvind har bidratt til en dypere forståelse om kjønn og kjønnsidentiteter, og ikke minst til en dypere forståelse om meg selv. Oppgaven har gitt meg ny innsikt og interesse til å fortsette med studier innen ledelse, kjønn og organisasjon.

Jeg vil takke respondentene som har bidratt i undersøkelsen, og ikke minst til interessante diskusjoner. Det er mange som viser stor interesse for temaet, noe som viser at dette temaet ikke er ”oppbrukt”.

Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til min veileder, Skolesjef Ingrid Margrethe Gjerde. I tillegg til å ha gitt meg gode veiledningstimer har hun også vist et oppriktig interesse for temaet og dermed bidratt til inspirasjon og motivasjon. I studien om kjønn og kjønnsidentiteter i Forsvaret kunne jeg ikke fått en bedre veileder.

Krigsskolen, Oslo, desember 2013

Johanne Andrea Morén

Kadett

”Förmågan att i dag tänka annorlunda än i går skiljer den vise från den envise”

-John Steinbeck

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>4</b>
1.1 BAKGRUNN .....	4
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	5
1.3 AVGRENSNING .....	6
1.4 BEGREPER OG DEFINISJONER.....	7
<b>2. TEORI</b> .....	<b>8</b>
2.1 FORSVARSSJEFENS GRUNNSYN PÅ LEDELSE .....	8
2.1.1 <i>Oppdragsbasert ledelse</i> .....	8
2.1.2 <i>Krav til en militær leder</i> .....	9
2.1.3 <i>Rollemodell</i> .....	9
2.2 ANDROGYNITET, MASKULINITET, FEMININITET .....	10
2.2.1 <i>Kvinnelig og mannlig ledelse</i> .....	13
2.2.2 <i>Hva påvirker vår kjønnsidentitet</i> .....	14
<b>3. METODE</b> .....	<b>16</b>
3.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE .....	16
3.1.1 <i>Utvalg</i> .....	16
3.2 DATAINNSAMLING .....	17
3.2.1 <i>Analyse av data</i> .....	19
3.3 METODEKRITIKK.....	20
3.3.1 <i>Utvalget</i> .....	20
3.3.2 <i>Bem Sex Role Inventory</i> .....	20
3.4 KILDEKRITIKK.....	21
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>22</b>
<b>5. DRØFTING</b> .....	<b>25</b>
5.1 HYPOTESE 1 ”FORSVARSSJEFENS GRUNNSYN PÅ LEDELSE SAMSVARER MED EN ANDROGYN LEDER” 25	
5.2 HYPOTESE 2 ”MAJORITETEN AV KADETTENE, UAVHENGIG AV KJØNN, HAR EN MASKULIN KJØNNSENTITET”.....	28
<b>6. KONKLUSJON</b> .....	<b>33</b>
<b>7. FORSLAG TIL VIDERE STUDIER</b> .....	<b>34</b>
<b>KILDELISTE</b> .....	<b>35</b>
<b>VELDEGG 1</b> .....	<b>37</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

I 1984 tillot Norge at kvinner fikk bekle alle stillinger i Forsvaret. Lenge var Norge et foregangsland for kvinner når det gjaldt kvinneandelen i militære stillinger, noe som i dag ikke lenger er gjeldende. Likestillingsnasjonen Norge ligger under gjennomsnittet i NATO, og i løpet av de snart tretti årene som har gått, siden kvinner fikk bekle alle stillinger, har kvinneandelen ikke økt betraktelig (Steder & Fauske, 2012, s 7). I dag har Forsvaret 9,7 prosent kvinner i følge Oberstløytnant Solheim ved personellavdelingen i Forsvarsstaben (E – post etter forespørsel, 2013, 10. desember). USA, som frem til 2013 ikke tillot kvinner i operative stillinger, har i dag dobbel så høy kvinneandel som Norge (Steder & Fauske, 2012, s 7). Den politiske målsettingen som ble fastslått i 2007, er 20 prosent kvinner i militære stillinger innen 2020. På lang sikt skal kvinner og menn være likt representert på alle nivåer (Stortingsmelding, nr. 36, 2007, s 5, 8). Når man ser at kvinneandelen ikke har økt merkbart de siste tiårene, kan det virke som om dette er et noe ambisiøst mål. Temaet som omhandler kvinner i Forsvaret diskuteres ofte, og mange stiller spørsmål ved hvorfor det er så vanskelig å rekruttere flere kvinner, og få dem til å bli i organisasjonen. Frank Brundtland Steder, Forsker ved Forsvarets Forskningsinstitutt, har arbeidet mye med dette temaet og mener at det er skrevet nok rapporter, nå kreves handling (Steder, 2013).

Sosiolog og bedriftsrådgiver Anne Grethe Solberg har forsket på hvordan organisasjoner kan gå fra ord til handling for å øke mangfoldet. Hun har skrevet en doktoravhandling om et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse, og hevder at om en organisasjon har 20 menn og 10 kvinner så spiller ikke dette noen rolle hvis kvinnene er lik mennene. Da har man kun oppnådd kjønnsbalanse og ikke kjønns mangfold. Hvis Forsvaret skal oppnå et kjønns mangfold, må kvinnene som selekteres inn være ulike mennene. Organisasjonen må akseptere ulikheter, ikke ”sosialisere bort” mangfoldet. Solberg viser til et lite kjent begrep, *androgynitet*. Personer som er androgyne har en balanse mellom de såkalt tradisjonelle maskuline og feminine verdier og egenskaper. Solberg har funnet at androgyne ledere bidrar til økt mangfold, fordi de rapporterer god kjennskap til, og interesse for likestilling. De skaper også det beste innovasjonsklima i næringslivet fordi de ser personers særegenhet fremfor kjønnsstereotypiske atferdsmønster (Solberg, 2012).

Personer med en *androgyn kjønnsidentitet* har en balanse mellom de tradisjonelt feminine og maskuline egenskapene, og vil kunne dra fordel av dette i sitt lederskap. I Forsvaret er

---

følgende mantra hyppig brukt: ”Løs oppdraget og ta vare på dine soldater”. Den viser at en god militær leder må være både resultatorientert og relasjonsorientert. Både resultat og relasjon har lenge vært kjente begreper innen ledelsesteori, men det kan likevel se ut som om det i noen sammenhenger forventes at begrepene er knyttet til to ulike kjønnsroller. I følge Morten E. Berg, kaller Loden (1987) kaller disse dimensjonene for mannlig og kvinnelig lederstil (Morten E Berg, 1996, s 95).

Solbergs forskning på androgynitet i næringslivet gjorde meg nysgjerrig på hvordan fordelingen av kjønnsidentiteter er i Forsvaret. Er begrepet androgynitet noe Forsvaret bør se nærmere på?

## 1.2 Formål og problemstilling

Solberg hevder i sin doktoravhandling at androgynitet kan bidra til økt mangfold og innovasjon i næringslivet (Solberg, 2012, s 197). Etersom mangfold og spesielt økt kvinneandel er et høyaktuelt tema, kan det være verdt å undersøke hvorvidt androgyne ledere også kan bidra til å styrke mangfoldet i Forsvaret, på lik linje med næringslivet. Oppgaven vil søke å belyse hvorvidt Forsvaret ønsker androgyne ledere og samtidig se på hvordan forholdet mellom kjønnsidentitetene er i et utvalg av Hærens fremtidige offiserer. Formålet med oppgaven er å øke forståelsen for kjønn og kjønnsidentiteter, noe som vil ha betydning for lederutvikling, rekruttering og seleksjonsprosesser. Oppgaven vil derfor søke svar på følgende problemstilling:

*Ønsker Forsvaret androgyne ledere og i hvilken grad er kadettene ved Krigsskolen androgyne?*

Problemstillingen er satt sammen av to uavhengige deler der den første delen sier noe om relevansen for den andre delen. Dersom Forsvaret ikke ønsker androgyne ledere, vil det være liten hensikt å fortsette med videre studier innen androgynitet, utover denne oppgaven. Første delen er derfor en dokumentstudie der følgende hypotese testes ut:

Hypotese 1: *'Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse' samsvarer med en androgyn leder*

*Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* er Forsvarets øverste styringsdokumentet, som sier hvilken type ledere Forsvaret har behov for. Man kan derfor anta at dette vil gi svar på om androgyne ledere er ønsket i Forsvaret.

I fagrapporten *Fortjener du å bli offiser?* viser Svein–Tore Kristiansen, tidligere forskningsleder ved Krigsskolen, til egenskaper som offiserer bruker når de skal beskrive en offiser: strukturert, handlekraftig, beslutningssterk, tydelig, viljesterk, fysisk sterk og robust. Han hevder at disse utgjør plattformen i offiserers profesjonelle selvforståelse og kan se ut som en rettesnor for den militære lederen (2011, s 17). Disse egenskapene er utelukkende de man kan kalle *tradisjonelt maskuline*, og bidrar til å styrke en allerede mannsdominert og maskulin kultur. Det er naturlig at en minoritet påvirkes av en majoritet. Dette får støtte av Sofia Ivarsson og Anders Berggren som viser til at kvinnelige offiserer har en tendens til å tilpasse seg de mannlige normene for å bli akseptert i kulturen (Larsson & Kallenberg, 2006, s 114). Dette fører til hypotese nummer to.

Hypotese 2: *Majoriteten av kadettene, uavhengig av kjønn, har en maskulin kjønnsidentitet.*

Denne hypotesen vil bli testet gjennom en kvantitativ undersøkelse som vil vise hvorvidt kadettene klassifiserer sin egen kjønnsidentitet som maskulin, androgyn, feminin eller udifferensiert. Forklaring på disse begrepene, og måleinstrumentet som er benyttet, vil bli dekket i teoridelen og i metodekapittelet.

### 1.3 Avgrensning

For å belyse hvorvidt androgyne ledere er ønskelig i Forsvaret, vil *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* bli brukt. Dette er et styringsdokument hvilket innebærer at andre relevante dokumenter for problemstillingen tar utgangspunkt i dette. På grunn av omfanget avgrenses derfor oppgaven til Styringsdokumentet.

Måleinstrumentet, *Bem Sex Role Inventory*, BSRI, vil bli benyttet for å teste kadettene kjønnsidentitet. Siden dette måleinstrumentet ikke er brukt i Forsvaret før, kan man ikke si noe om hvorvidt kjønnsidentitetene har endret seg siden kadettene begynte i Forsvaret. Det

er mange ulike teorier på hvordan vi tilegner oss ulike kjønnsidentiteter. På grunn av omfanget av oppgaven vil kun det som bidrar til å avgjøre kjønnsidentitet bli nevnt, og ikke hvordan vi formes til den.

Oppgaven vil ikke ta stilling til om måleinstrumentet, BSRI, som blir brukt i denne oppgaven, er egnet som seleksjonsverktøy av militære ledere. Dette inngår heller ikke i denne oppgavens problemstilling.

Oppgaven vil kun ta for seg kadetter ved Krigsskolens operative kull i Hæren, og tar derfor ikke stilling til kjønnsidentitetene ved de andre forsvarsgrenene eller Hæren for øvrig.

## 1.4 Begreper og definisjoner

*Androgyn* - kommer fra klassisk mytologi, ”andro” betyr mann og ”gyne” betyr kvinne (Masreliz – Steen, 1991, s 22). I denne oppgaven er begrepet kun forbundet med den sosiale kjønnsidentiteten og omhandler ikke det biologiske eller fysiologiske kjønn

*Kjønnsidentitet* – Hvordan man erfarer sin identitet som mann eller kvinne (Dictionary of psykology, 2001, s 294). Dette kan være en kontrast til det biologiske kjønn

*Bem Sex Role Inventory*, BSRI, - et måleinstrument som benyttes til å klassifisere personers kjønnsidentitet som androgyn, maskulin, feminin, eller udifferensiert

*Udifferensiert* – en kjønnsidentitet som er utydelige, maktløse og vag (Solberg, 2012, 151).

Styringsdokumentet – ”Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse”

*Maskulin og feminin* – er i denne oppgaven det som tradisjonelt er definert som maskulint og feminint. Dette beskrives nærmere i kapitel 2

## 2. Teori

Kapittelet vil ta for seg teori som er relevant for studien og problemstillingen. *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* er et sentralt dokument for å synliggjøre hvilke krav som stilles til en militær leder og dermed hvilken type ledere Forsvaret ønsker seg. Maskulinitet og femininitet vil bli omhandlet for å få en dypere forståelse av hva androgynitet er. For å øke forståelsen av hva som kan være med på å bestemme vår kjønnsidentitet vil siste avsnitt omhandle dette.

### 2.1 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse

”Vår frihet er verdt å forsvare. Forsvaret verner således ikke bare det vi har, men også alt vi er. Et sterkt forsvar er mer enn militær kraft. Det er summen av de verdier, holdninger og prinsipper som bor i hver enkelt av oss”. (Tidl. Forsvarssjef Harald Sunde, i *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*, 2012, s 4)

Hensikten med *Forsvarssjefens Grunnsyn på ledelse* (FGL), er å skape en felles forståelse for hvilke verdier, holdninger og prinsipper som må ligge til grunn når man skal jobbe sammen mot felles mål. Bevisste mennesker i organisasjonen er avgjørende for at Forsvaret skal lykkes med sine mål. I følge Styringsdokumentet (2012, s 4) er godt lederskap og felles ledelsesspråk nødvendig, om Forsvaret skal kunne løse de oppdrag de er satt til å løse.

#### 2.1.1 Oppdragsbasert ledelse

”Fortell aldri hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Fortell dem hva de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet” (General George S. Patton i FGL, 2012, s 6).

I år 2000 fikk Forsvaret en ny ledelsesfilosofi kalt oppdragsbasert ledelse (OBL). Det er en desentralisert ledelsesform som Forsvaret har utformet for best å kunne håndtere usikkerhet og oppnå gode beslutninger. Den tidligere ledelsesformen var detaljert og ordrebasert og stilte derfor strenge krav om lydighet (FGL, 2012, s 6). Det var sjefen som bestemte hvordan oppgaver og oppdrag skulle løses og terskelen for å ta egne vurderinger, var høy. Hensikten med OBL er derfor at den med best situasjonsforståelse skal ha rom for å handle selv, og ta egne vurderinger, innenfor rammen av sjefens intensjon. OBL stiller høye krav til hver enkelt i en avdeling. Det krever at alle har en god



---

situasjonsforståelse og er seg bevisst sjefens intensjon under hele oppdraget. Denne filosofien bidrar til og sikrer initiativ, eierforhold til oppgaven, kreativitet, ansvarsfølelse og gjennom dette en kollektiv forpliktelse (FGL, 2012, s 7). I følge Styringsdokumentet stiller OBL andre krav til hver enkelt enn den tidligere sentraliserte ledelsesfilosofien gjorde, der lydighet, disiplin å evne til å gjennomføre en ordre var det mest sentrale. Dokumentet påpeker imidlertid at OBL ikke utelukker ordrebasert ledelse. I noen situasjoner er kontroll nødvendig og sjefen kan da gi en detaljert ordre. Vekslingen mellom intensjonsbasert og ordrebasert ledelse krever gjensidig tillit innad i avdelingen, og fleksibilitet hos hver enkelt leder på alle nivå (FGL, 2012, s 7).

### **2.1.2 Krav til en militær leder**

En militær leder utøver sitt lederskap under meget varierende forhold. I ekstreme situasjoner er det høy grad av usikkerhet, komplekse omgivelser og stor risiko. Dette kan sette både lederens og andres liv i fare. Lederen må derfor, i følge Styringsdokumentet, raskt kunne omstille seg etter situasjonen, tenke klart og mestre sine egne følelser. For å kunne nå frem med sin intensjon må lederen også kunne skape tillit og bygge relasjoner og dermed være samspillorientert. Å kjenne seg selv og ha en forståelse for sin rolle som leder og hvordan hun/han påvirker sine underordnede er viktig for å kunne ta i bruk alle tilgjengelige ressurser i avdelingen. Personlige egenskaper, er i følge styringsdokumentet, sentralt for å oppnå suksess, selv om dette ikke medfører garanti for suksess. Omgivelser, ferdighetsnivå og oppdragets art er medvirkende faktorer som påvirker utfallet av en situasjon (FGL, 2012, s 11). Styringsdokumentet viser at ledelse handler om lederens personlige egenskaper, holdninger og atferd, men også om samspillet mellom ledere og underordnede og om ytre omstendigheter. En militær leder må være oppdragsfokuset, effektiv og ha høy prestasjonsevne. Lederen må også vise seg som utviklingsorientert å kunne ta i bruk alle menneskelige ressurser i avdelingen. Den utviklingsorienterte lederen skal samtidig være nytenkende og tilpasningsdyktig for å identifisere trusler og muligheter (FGL, 2012, s 13). Den militære lederen må være samspillorientert, oppdragsfokuset og utviklingsorientert samtidig som å være en god rollemodell (FGL, 2012, s 13).

### **2.1.3 Rollemodell**

Styringsdokumentet legger vekt på at en militær leder må være et godt forbilde og ha et solid verdigrunnlag i tråd med Forsvarets kjerneverdier, *respekt, ansvar, mot*. Et godt forbilde er den som kjenner seg selv og derfor er bevisst på seg selv og hvordan egen atferd påvirker

---

omgivelsene (FGL, 2012, s 12). Rollemodell er også det første, og et av de viktigste kjennetegnene i Utviklende lederskap, som står sentralt i Krigsskolens lederutdanning. Gerry Larsson, professor på Försvarshögskolan i Sverige, forklarer dette med at lederen må være troverdig for å vekke tillit og derfor tale som hun eller han handler. Hvis en leder sier en ting, men gjør noe annet blir ikke hun eller han et troverdig forbilde. Det kreves derfor mot til å handle i vanskelige situasjoner, og mot til å stå for sine egne beslutninger også om disse viser seg å være feil (Larsson & Kallenberg, 2006, s 45). I pressede situasjoner blir dette ekstra viktig da menneskers idealer svekkes og det sanne jeg kommer til syne (FGL, 2012, s 11).

Oppsummert må den militære lederen være en god rollemodell, få med seg hver enkelt medarbeider i målrettet oppdragsløsning på en utviklende og nytenkende måte. Styringsdokumentet viser til en modell ”Balanse i lederatferd og lederen som rollemodell” (FGL,2012, s 13). Modellen viser at den militære lederen må fremstå som en god rollemodell og balansere samspill, utvikling og oppdragsfokus (FGL, 2012, s 12). For å rekruttere og selektere gode ledere som oppfyller disse kravene, benytter Forsvaret seg av systemer i form av ulike forskningsbaserte tester og godkjente prosedyrer (FGL, 2012, s 13).

## 2.2 Androgynitet, maskulinitet, femininitet

Jan – Erik Ebbestad Hansen og Kari Møller skriver i boken *Kjønn og androgynitet* at frem til 1970-tallet så den samfunnsvitenskapelige forskningen på femininitet og maskulinitet som motsetninger. Det var en enighet om at det sosiale og psykologiske kjønn, på samme måte som det biologiske, var motsatser. Var du kvinne hadde du derfor en feminin kjønnsidentitet, og var du mann hadde du en maskulin kjønnsidentitet. Forfatterne hevder at samfunnsmessige endringer som økning i skilsmisser, arbeidsdeling mellom kjønnene og feminismens oppgang, tvang forskningen i en annen retning. Det oppstod et behov for en modell som kunne fange opp likheter mellom kjønnene, men også forskjeller og motsetninger (Hansen & Møller, 2001, s 214-5).

I følge Hansen og Møller utviklet Sandra L. Bem, i 1974, en ny målemetode som søker å fange opp likheter mellom kjønnene, og hun ble dermed en viktig pioner innen androgynitetsforskningen. Måleinstrumentet har fått navnet *Bem Sex Role Inventory*, BSRI, og er en av de mest brukte og utbredte metodene innen androgynitetsforskning (Hansen &

---

Møller, 2001, s 214-5). BSRI søker å fange opp personers karaktertrekk som tradisjonelt klassifiseres som maskulint og feminint. Metoden favner vidt i og med at den fanger opp

kjønnsidentiteter på tvers av biologisk kjønn, som androgynitet og udifferensiert (Solberg, 2012, s 54). Dette kan være relevant for Forsvarets mangfolddiskusjon, der kjønnsroller og ulikheter er betydelige. Med utviklingen av BSRI ville Bem (1983, s 607) vise at de maskuline og feminine personene engasjerer seg mer i de kjønsskjematiske prosessene enn de som er androgyne og udifferensierte. Hun hevder også at kjønsskjematiske prosesser ikke er nødvendige, og heller ikke ønskelig, i den menneskelige utviklingen. Det andre hun ville vise med bruk av BSRI, er at de feminine og maskuline kjønnsidentitetene tilegner seg en kjønnsstereotypisk atferd. Dette fordi de synes å tro at kulturell atferd og identitet er basert på det biologiske kjønn. De med maskuline og feminine kjønnsidentiteter, omkoder derfor informasjon etter hvilke assosiasjoner de har til sitt eget biologiske kjønn, i motsetning til de androgyne og udifferensierte (Bem, 1983, s 607). Bem (1974) forklarer de androgyne og udifferensierte som motsetninger til hverandre, der de udifferensierte kan fremstå som maktløse, uengasjerte, uinteresserte og utydelige (Bem i Solberg, 2012, s 195).

Bem brukte, i følge Hansen og Møller (2001, s 216), måleinstrumentet på sine studenter ved Stanford universitetet i USA. Hun fant at i underkant av 50 prosent falt inn under kategorien maskuline menn og feminine kvinner. 15 prosent var i gruppen feminine menn og maskuline kvinner, og de resterende 35 prosentene var såkalte androgyne. De androgyne kjennetegnes ved at de har en balanse på både maskuline og feminine egenskaper. Psykolog og rådgiver Gunnila Masreliez – Steen, skriver i boken *Självkännsla, mannligt, kvinnligt – männskligt*, at androgynitet brukes til å forklare menn og kvinner som handler og tenker ut i fra sine egne forutsetninger. De handler og tenker ut i fra hva som føles rett for dem, og ikke ut fra hva samfunnet forventer (Masreliez - Steen, 1991, s 22).

Hva som betegnes som maskuline og feminine egenskaper og personligheter, er basert på den alminnelige oppfatningen i samfunnet. Professor i administrasjon og organisasjonsvitenskap Torodd Strand, hevder at det lenge har eksistert en utbredt enighet om hvilke egenskaper som klassifiseres som hva, og at det er lett å få personer til å sette opp en liste med hva som er feminint og hva som er maskulint. Personer som kategoriseres som androgyne er altså de som balanserer maskuline og feminine egenskaper og ikke oppfyller

samfunnets tradisjonelle forventninger på maskulint og feminint. Strand (2007, s 360) viser til en liste over maskuline og feminine egenskaper som psykologer og andre forskere vanligvis er enige om. Flere av dem inngår også i målemodellen til Bem, som senere vil bli forklart og brukt i denne oppgaven.

**Menn er:**

Aggressive

Ambisiøse

Dominante

Effektive

Konkurransorienterte

Individualistisk orienterte

Fulle av selvtillit

**Kvinner er:**

Føyelige

Barnslige

Følsomme

Godtroende

Emosjonelle

Hjelpsomme

Forståelsesfulle

I boken *Kjønn og androgynitet*, uttrykker Hansen og Møller synspunkter som sammenfaller med ovenstående liste: Menn har tradisjonelt blitt sett på som mer aggressive og dominante og har lett for å snakke i munnen på hverandre med et behov for å hevde seg. Kvinner på den andre siden er blitt karaktisert som omtensomme, høflige og hjelpsomme (Hansen & Møller, 2001, s 217). Hjerneforsker og lege Annica Dahlström er kritisk til den tradisjonelle klassifiseringen av menn og kvinner. Hun mener at de tvangsmessige kjønns plasseringene bestemt av utseende, skaper et sosialt problem hos mange personer som ikke identifiserer seg med sin biologiske kjønnsrolle. Hun viser til at menn og kvinner kan ha varierende feminine og maskuline egenskaper uavhengig av kjønn (Dahlström, 2007, s 59). Dette støttes av flere forskere, blant annet av psykolog Robert McHenry (i Hansen & Møller, 2001, 227) som gjennomførte en undersøkelse av kjønnsidentiteter på 1990-tallet. Han testet 1000 briter for deres sosiale kjønn. Resultatet var at personer over førti år svarte i samsvar med sitt biologiske kjønn og ble kategorisert som feminine kvinner og maskuline menn. Menn og kvinner under tretti år svarte ganske likt, uavhengig av kjønn. De representerte de samme holdninger og verdier, og viste at ikke alle kvinner er ydmyke og forsiktige, noen er faktisk

---

like arrogante og selvsikre som unge menn kan være. Man fant også feminine egenskaper hos de unge mennene som viste at menn blir mer feminine på samme måte som kvinner blir mer maskuline. Hansen og Møller (2001, s 227) hevder derfor det kan virke som om de tradisjonelle kjønnsrollene gradvis erstattes av androgyne kjønnsroller.

### **2.2.1 Kvinnelig og mannlig ledelse**

Marilyn Loden beskriver i sin bok *Kvinnelig lederskap – en annen dimensjon*, ulikheter mellom kvinnelig og tradisjonelt mannlig lederskap. Kvinnelige ledere har ofte lettere for å ta andres følelser med i betraktning når de skal ta en beslutning og de støtter seg til følelsesmessige data like mye som til rasjonelle. De er også, i følge Loden, mer opptatt av nære relasjoner til sine kollegaer og ønsker å finne en løsning som er bra for alle. De legger liten vekt på kortsiktige mål og forfremmelser og tenker heller langsiktig i den bedriften de arbeider i. Hun mener at dette ikke er like naturlig for alle kvinner på samme måte som det heller ikke er en mangelvare hos alle menn (Loden, 1987, s 73). Forfatterne av boken *Kvinner og Ledelse – gjennom glasstaket?* skriver at det er vanlig å illustrere ulikhetene mellom kvinnelig og mannlig ledelse som sosial kompetanse og teknologisk kompetanse. De hevder det er innenfor disse områdene man finner de mest markante forskjellene i kvinner og menns atferdsmønster (Drake & Solberg, 1995, s 216). Sosial kompetanse sammenfaller med de så kalte myke verdiene som Loden beskriver kvinnelige ledere med. Teknologisk kompetanse blir da ofte forbundet med harde verdier og ofte tillagt menn. Per Schioldborg, professor i sosialpsykologi, støtter ovenstående teorier om kvinnelig og mannlig ledelse. Under et intervju hevdet han at kravene som stilles til ledere kan kategoriseres etter to dimensjoner. Den oppgaveorienterte og den relasjonsorienterte dimensjonen. Han mener at den oppgaveorienterte lederen har fokus på produktfremstilling og har da bruk for de tradisjonelt maskuline egenskapene. Den relasjonsorienterte lederen fokuserer på mellommenneskelige forhold, som mellom leder og medarbeidere, og har da behov av de tradisjonelt feminine egenskapene. ”(...) Vi vet at den gode lederen er den som behersker både den relasjonsorienterte og den oppgaveorienterte. Og den lederen er nesten uten unntak androgynt” (Per Schioldborg i Hansen & Møller, 2001, s 220). At den gode lederen må beherske begge dimensjoner, støttes av siviløkonom, Morten E. Berg, som skriver i boken *Lederutvikling*, at om lederen skal lykkes, må han/hun være både relasjonsorientert og

oppgaveorientert. Berg (1996, s 95) viser også til flere navn som de to dimensjonene blir kalt, blant annet mannlig og kvinnelig lederstil.

Selv om det finnes mange teorier på det som er blitt kalt kvinnelig og mannlig lederskap, så har studier også vist at det er flere likheter enn ulikheter mellom kvinner og menn i lederroller. Sophia Ivarsson og Anders Berggren viser til en avhandling fra 1998 der L. Avotie (i Larsson & Kallenberg, 2006, s 117) fant at kvinnelige ledere var mer opptatt av de maskuline verdiene enn de feminine, og de utgjorde derfor en homogen gruppe sammen med sine mannlige kollegaer. Forfatterne viser også til en annen studie fra 2004 som viser at kvinnelige og mannlige søkere til "Yrkesofficersprogrammet" i Sverige, var mer like en ulike hverandre (i Larsson & Kallenberg, 2006, s 117). Videre hevder de at når fordelingen av en gruppe eller organisasjon er 85/15 vil majoriteten automatisk forme kulturen (i Larsson & Kallenberg, 2006, s 122). Mats Alvesson, professor ved Lunds universitet, underbygger dette og mener at det er arbeidsplasskulturen som konstruerer kjønnsidentiteter, og den enkeltes forestillingsevne om hva som er mannlig og kvinnelig (Alvesson, 2002, s 191). Ettersom majoriteten av lederne er menn kan dette forklare at kvinnene var mer opptatte av maskuline verdier i disse undersøkelsene. Ivarsson og Berggren peker på at kjønnsforskjeller er blitt forsket på i over hundre år, uten at det er funnet noen psykologiske eller kognitive egenskaper på verken kvinner eller menn, som gjør at man kan påvise entydige forskjeller mellom kjønnene. Det viser seg tvert i mot at det er større forskjeller *innad* i grupper med bare kvinner, eller bare menn, enn det er *mellom* grupper av menn og kvinner (i Larsson & Kallenberg, 2006, s 110). Det har over tid vist seg at ledere er mer like enn ulike hverandre. Ettersom lederskap tradisjonelt har blitt forbundet med menn, ser det ut til å være naturlig å tenke seg at kvinner i lederroller er maskuline. Solberg opplyser derimot at det er få ledelsesstudier som har foretatt kvantitative undersøkelser av kjønnsidentiteter (Solberg, 2012, 19).

### **2.2.2 Hva påvirker vår kjønnsidentitet**

Det er mange faktorer som er med på å utvikle vår kjønnsidentitet, og som avgjør hvorvidt den er androgyn, feminin, maskulin eller udifferensiert. Ulike teorier som sosialisering, biologiske betingelser og læringsteorier har lenge vært diskutert. Bem hevder at en persons kjønnsidentitet bestemmes av hva andre forventer (Solberg, 2012, s 55), noe som er forbundet med læringsteori og sosialisering. Strand (2007, s 363) viser til en sentral

forklaring om hjernestrukturen. Hjernen vår er delt i to halvdelar. Den høyre hjernehalvdelen blir også kalt den feminine. Den forbindes med visuelle egenskaper, ikke verbal kommunikasjon og informasjon. Det er den høyre siden som ser større sammenhenger og gir helhetstenkning og den forbindes også med intuisjon. Den venstre, også kalt den maskuline halvdelen, står for det tankemessige, logiske, analytiske og abstrakte. Alle mennesker har potensial til å bruke begge halvdelar. Det er imidlertid hevdet at kvinner har lettere for å benytte seg av begge samtidig, og derfor fremstår som mer kreative (Drake & Solberg, 1995, s 47). Loden (1987, s 164) forklarar dette med at kvinner har 40 prosent flere nervefibrer som fører informasjon mellom hjernehalvdelen.

### 3. Metode

Kapitelet vil vise forskningsdesignet til oppgaven for så å gi en beskrivelse av utvalget og datainnsamlingen. Avslutningsvis vil kritikk til metoden bli presentert.

#### 3.1 Valg av forskningsmetode

Oppgaven skal belyse hvorvidt androgynitet er ønskelig i Forsvaret og i hvilken grad kadettene ved Krigsskolen er androgyne. Ettersom oppgaven omhandler mennesker, er den derfor gjennomført med en samfunnsvitenskapelig metode (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, 29).

For å søke svar på første hypotesen er en dokumentstudie gjennomført for å finne ut om androgynitet er ønskelig i Forsvaret. Dette er gjort ved å analysere Forsvarets øverste styringsdokumentet for ledelse, *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Forsvarssjefen har i dette dokumentet tatt stilling til hvilken type ledere Forsvaret trenger for å møte dagens og morgendagens oppgaver.

Den kvantitative delen har hatt til hensikt å belyse hvor kadettene plasserer seg i henhold til kjønnsidentitetene androgyn, maskulin, feminin og udifferensiert. Oppgaven ønsker å undersøke et større utvalg for å kunne se en sammenheng i en populasjon. Den kvantitative metoden gir mulighet til å studere en stor gruppe innenfor en gitt tid og dermed mulighet til å kunne generalisere en populasjon (Johannessen et al, 2010, s 366). Forskningsdesignet ble derfor kvantitativt testende, og siden hypoteser skal testes, ble det en deduktiv tilnærming som viser om teorien stemmer med empirien (Johannessen, et al, 2010, s 50).

##### 3.1.1 Utvalg

Utvalget for denne oppgaven er kadetter ved de operative kullene ved Krigsskolen. Spørreundersøkelsen ble besvart av 126 av 160 operative kadetter. Svarende er 78,7 prosent av de operative kadettene, hvilket gir et representativt utvalg for Krigsskolens operative kull (Johannesen et al, 2010 s 245). Av 126 svarende var det 9 kvinner av totalt 15. De totalt 34 kadettene som ikke svarte var ikke til stede i kullet da spørreundersøkelsen ble utdelt. Kadettene er Hærens fremtidige ledere og skal etter endt utdanning fungere som troppssjefer i alle avdelinger i Hæren. Utvalget er godkjent av skolesjef ved Krigsskolen, og kullsjefene for de respektive operative kullene



## 3.2 Datainnsamling

*Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* er hovedkilden for å finne ut om Forsvaret ønsker androgyne ledere. Dette dokumentet beskriver hva som kreves av en militær leder og hvilke egenskaper offiserer må ha for å oppfylle Forsvarets mål. Dokumentet skal gi en felles forståelse av ledelse og bevisstgjøre hva godt militært lederskap er. Dette er bærebjelken som skal ligge til grunn for at Forsvaret skal ha felles holdninger og verdier og jobbe mot de samme målene (FGL, 2012, s 4).

Utover Styringsdokumentet er i hovedsak faglitteratur og fagrapporter fra Forsvaret benyttet. Det er relativt lite litteratur som omhandler temaet androgynitet. Doktoravhandlingen til Anne Grethe Solberg har blitt benyttet og referert til, der det har vært vanskelig og tidkrevende å finne primærkilden. Solbergs avhandling har en fyldig kildeliste med et bredt utvalg av referanser, hvor Sandra Lipsitz Bem er hovedkilden til androgynitet og BSRI.

I den kvantitative undersøkelsen er den norske versjonen av *Bem Sex Role Inventory*, (BSRI), for innsamling av data benyttet. BSRI er i følge sosiolog Anne Grethe Solberg et svært utbredt og anerkjent måleinstrument innen forskning på kjønnsrolleidentitet (Solberg, 2012, s 152).

Spørreundersøkelsen består av 30 egenskaper, hvorav 10 maskuline, 10 feminine og 10 nøytrale, der de nøytrale ikke blir benyttet i analysen. Den norske versjonen, som er oversatt av Schioldborg i 1982, består av følgende maskulint og feminint definerte egenskaper: (Se vedlegg 1)

**Maskuline:**

Forsvarer mine meninger

Uavhengig

Selvhevdende

Sterk personlighet

Viljesterk

Har lederegenskaper

Villig til å ta sjanser

Dominerende

Villig til å ta standpunkt

Pågående

**Feminine:**

Hengiven

Imøtekommende

Følsom for andres behov

Forståelsesfull

Viser medfølelse

Trøster gjerne andre

Varme

Øm

Glad i barn

Vennlig

Respondentene ble forklart at dette ikke er en personlighetstest, men en selvvurdering av personlige egenskaper. Det ble også presisert at det ikke var lederegenskaper som ble målt. Respondentene vurderte hvorvidt egenskapene stemte overens med hvordan de oppfatter seg selv på en skala fra 1 – 7, der 1 stemmer aldri eller nesten aldri og 7 stemmer alltid, nesten alltid. I forkant av undersøkelsen ble respondentene garantert muntlig og skriftlig anonymitet. De ble ikke fortalt hva undersøkelsen ville teste, ettersom dette kunne påvirke svarene og undersøkelsen var derfor frivillig. Siden undersøkelsen ble gjennomført i kullene og ikke inneholdt sensitive opplysninger, er den ikke melde- eller konsesjonspliktig (Johannessen, et al, 2010, s 95).

I følge Solberg er det de siste tiårene foretatt et bredt spekter av undersøkelser med BSRI. Et felles trekk ved disse studiene, er at de er godt beskrevet og etterprøvbare. De er kritiserte og derfor godt dokumenterte, hvilket gjør BSRI til et velegnet måleinstrument til bruk i forskning på kjønnsidentiteter (Solberg, 2012, s 54).

### 3.2.1 Analyse av data

For å bestemme respondentenes kjønnsidentitet som androgyn, maskulin, feminin eller udifferensiert, ble skåringsprosedyren for BSRI benyttet. SPSS versjon 21.0 ble benyttet til å gjennomføre de statistiske analysene. Hver av de 30 egenskapene i spørreskjemaet var en variabel som respondentene besvarte fra 1 til 7. Da svarene til hver enkelt respondent var ført inn i SPSS, ble median splitt regnet ut både for maskulint definerte og feminint definerte egenskaper. De 10 nøytralt definerte egenskapene er tilleggs variabler og ble ikke tatt hensyn til i omregningen. Hver respondent fikk to verdier. Verdi 1, hvis deres skår lå under medianen. Verdi 2, hvis deres skår lå over medianen. Når verdiene var bestemt, ble respondentene klassifisert på følgende måte:

1. Androgyne – de som skåret over medianen på både maskulint og feminint definerte egenskaper.
2. Maskuline – de som skåret over medianen på maskulint og under medianen på feminint definerte egenskaper.
3. Feminine – de som skåret over medianen på feminint og under medianen på maskulint definerte egenskaper.
4. Udifferensierte – de som skåret under medianen på både maskulint og feminint definerte egenskaper.

Udifferensiert betegner de respondenter som beskriver seg med negative trekk. De skårer seg lavt på både maskulint og feminint definerte egenskaper og blir utydelige, profilløse og kan føle seg maktesløse og defensive. De androgyne som skårer seg høyt på både maskulint og feminint definerte egenskaper, er på den andre siden av skalaen. De er tydelige, mer offensive og har bestemte meninger om ting (Bem, 1993, hentet fra Solberg, 2012 s 151). Resultatene vil bli presentert i kapitel 4.

### 3.3 Metodekritikk

#### 3.3.1 Utvalget

Kadettene i utvalget skårer sine egenskaper ut i fra hva de selv mener passer med deres personlighet. Intervjupanelet på opptaket til Krigsskolen har vurdert kadettenes selvinnsikt og evne til refleksjon, og lederutdanningen ved Krigsskolen legger vekt på selvinnsikt og selvledelse (Krigsskolen, 2013, s 21). Vi kan derfor anta at resultatet fra BSRI stemmer noenlunde overens med hvordan kadettene kjønnsidentitet også oppfattes av andre. Det kan likevel være noen respondenter som skårer seg ut i fra hvordan de ønsker å fremstå og ikke i tråd med hvordan de er og oppfattes av andre. Respondentenes ulike forståelse av egenskapene og om de ser på seg selv i uniform eller som privatperson kan også bidra til unøyaktige svar. At det var en kvinne som stod bak undersøkelsen, kan kanskje også ha påvirket noen av svarene. At undersøkelsen var frivillig, kom kanskje ikke godt nok frem i andre avdeling. Kullet ble presentert for undersøkelsen i forkant av undervisningen da alle var samlet og følte kanskje derfor et kollektivt press til å svare. I første og tredje avdeling ble undersøkelsen presentert på slutten av dagen, kadettene hadde derfor et valg om å bli igjen for å besvare undersøkelsen.

#### 3.3.2 Bem Sex Role Inventory

Solberg (2012, s 148) har i sin doktoravhandling drøftet kritikken av BSRI. Hoved kritikken som Solberg viser til, handler om at det er tatt lite høyde for kulturforskjeller. Hun viser til flere studier der BSRI ikke tilfredsstillende måler kjønnsidentitetene: (Solberg, 2012, s 149). En studie fra Taiwan og Malaysia hevdet at dette ikke var et egnet måleinstrument i deres kultur. I Japan fant forskerne den tilfredsstillende som et måleinstrument, hvis man byttet ut tre maskuline egenskaper. I USA har man, i følge Solberg, konkludert med at de maskulint og feminint definerte egenskapene som BSRI benytter seg av samsvarer med amerikansk kultur, men ikke med afroamerikansk kultur og latinamerikansk kultur. En studie gjort av norske markedsføringsforskere (Holt og Ellis, 1998) har funnet at de norske kjønnsrolleidentitetene er lik de amerikanske (Solberg, 2012, s 149).

I boken *Ledelse, organisasjon og kultur*, presenterer Strand (2007, s 360) en liste med 8 feminint og maskulint definerte egenskaper. Han hevder at dersom kvinner og menn blir bedt om å klassifisere seg selv etter denne listen, ville de fordele seg på begge gruppene. Det blir kun blir en refleks av våre aktuelle språkkonstruksjoner og ikke noe bevis på hvordan menn

og kvinner egentlig er. Bem forklarer derimot at personer med en androgyn eller udifferensiert kjønnsidentitet bruker lengre tid på å fylle ut et slikt skjema, ettersom de går tilbake i hukommelsen og leter etter bevis på hvordan de er. Hun hevder, i følge Solberg (2012, s 52), at de med maskuline og feminine kjønnsidentiteter kategoriserer egenskapene som kjønns stereotypier og svarer ut i fra sitt biologiske kjønn. En kvinne med en feminin kjønnsidentitet vil for eksempel ikke vurdere seg høyt på egenskapen 'dominant' for at dette er en tradisjonelt maskulin egenskap. Menn med en maskulin kjønnsidentitet vil derfor heller ikke vurdere seg høyt på egenskapen 'følsom for andres behov' fordi dette er en tradisjonelt feminin egenskap.

På skjemaet som respondentene fikk utlevert står det i øverst i kolonnen 1 aldri, og 7 alltid, da det skulle stått 1 aldri, eller nesten aldri og 7 alltid, eller nesten alltid. Dette står forklart i innledningen rett over men det kan tenkes at noen av respondentene ikke har tatt seg tid å lese dette. Aldri og nesten aldri kan være betydelig for mange. Dette kan ha medført at respondentene ikke brukte ytterpunktene av skalaen.

### 3.4 Kildekritikk

Siden oppgaveskriveren selv er kvinnelig kadett ved Krigsskolen, kan hennes persepsjon og opplevelse av Forsvaret og Krigsskolen, ha vært styrende for valg av litteratur og slutninger i drøftingen. Den deduktive metoden kan ha blitt styrende ut i fra hennes antagelser og egen kunnskap om temaet

## 4. Empiri

Kapittelet fremstiller resultatene fra undersøkelsen grafisk og viser antall respondenter og prosentandel innenfor hver kjønnsidentitet; androgyn, maskulin, feminin og udifferensiert.

Første figur er laget i IBM SPSS statistics 21, og viser antall respondenter i hver kategori.

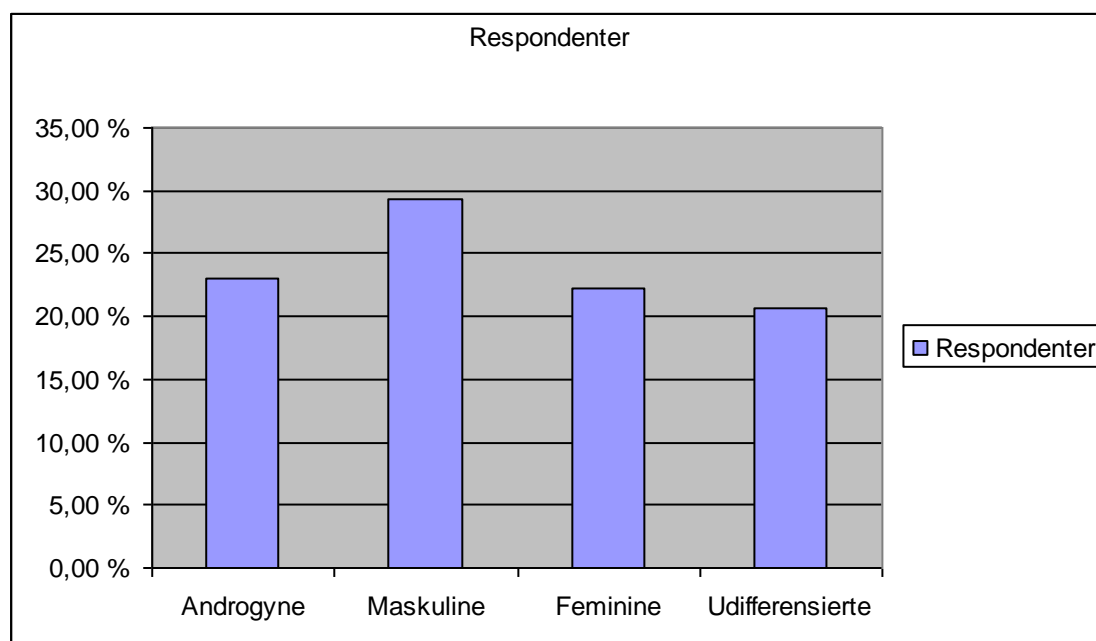
Andre og tredje figur laget i Microsoft Office Excel, vil vise prosentandelen i hver kjønnsidentitet. Figur 2 viser prosentene i hver kategori og i figur 3 er kvinnelige og mannlige respondenter atskilt.

### Kjønnsidentiteter

		Feminin		Total
		1,00	2,00	
Maskulin	1,00	28	32	60
	2,00	37	29	66
Total		65	61	126

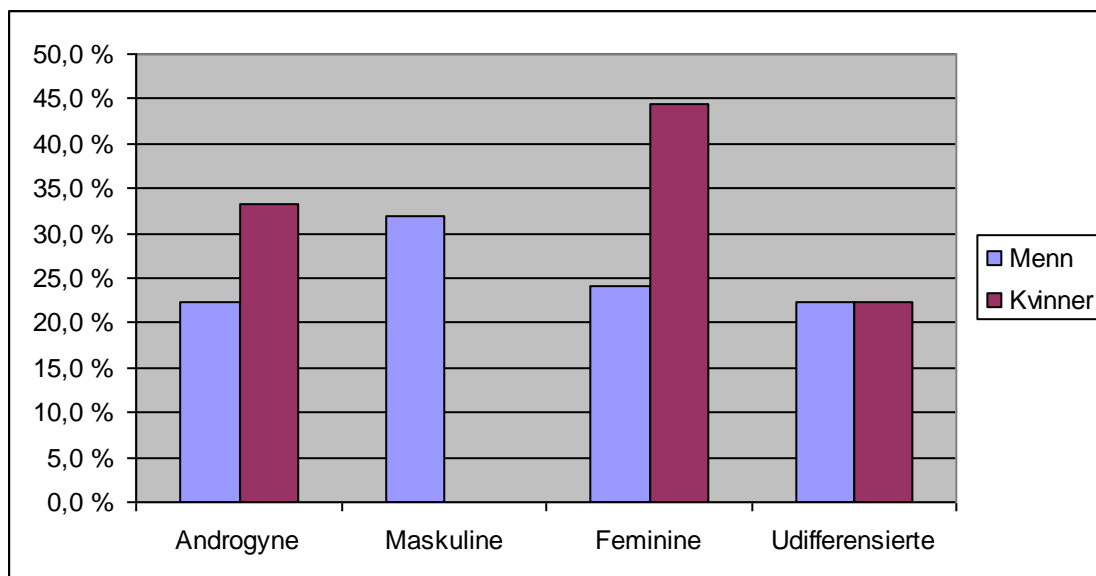
Figur 1: Antall respondenter under hver kjønnskategori. Variabel 1,00 betyr lav skår, og 2,00 betyr høy skår.

SPSS figuren viser at av de totalt 126 respondentene er 29 i kategorien androgyn. Disse har vurdert seg høyt, over medianen på både maskuline og feminine egenskaper. 28 i kategorien udifferensierte har vurdert seg lavt, under medianen, på både maskuline og feminine egenskaper. 37 i kategorien maskuline, har vurdert seg høyt på maskuline egenskaper og lavt på feminine egenskaper. 32 i kategorien feminine, har vurdert seg høyt på feminine og lavt på maskuline egenskaper. Figuren viser også at 66 respondenter har vurdert seg selv høyt på maskuline egenskaper mot 60 som har vurdert seg lavt. 65 av respondentene har vurdert seg lavt på feminine egenskaper mot 61 som har vurdert seg høyt. Figur 2 vil vise prosentandel i hver kategori.



*Figur 2: Prosentandel av de 126 respondentene som klassifiserte seg innenfor kjønnsidentiteten androgyn, maskulin, feminin og udifferensiert.*

Figur 2 viser 23,02 prosent androgyne, 29,37 prosent maskuline, 22,22 prosent feminine og 20,63 prosent udifferensierte. Resultatet viser at respondentene er noenlunde jevnt fordelt mellom hver kjønnsidentitet. Det er imidlertid noen flere respondenter som klassifiserer seg som maskuline enn feminine, androgyne og udifferensierte.



*Figur 3: Forskjellen på menn og kvinners prosentandel*

Figur 3 viser at 20,6 prosent (26 menn) av mennene er androgyne og 33,3 prosent (3 kvinner) av kvinnene. 29,4 prosent (37 menn) av mennene er maskuline og 0 prosent av kvinnene. 22,2 prosent (28 menn) av mennene er feminine og 44,4 prosent (4 kvinner) av kvinnene. Av de udifferensierte er det 20,6 prosent (26 menn) menn og 22,2 prosent (2 kvinner) kvinner. Totalt antall svarende 117 menn og 9 kvinner.

Figur 3 viser at ingen av de kvinnelige respondentene har klassifisert seg selv med en maskulin kjønnsidentitet. Derimot er det flere av de mannlige respondentene som har klassifisert seg med en feminin kjønnsidentitet. Det viser at både kvinner og menn i utvalget klassifiserer seg selv som androgyne, udifferensierte og feminine. Det er kun mennene i utvalget som klassifiserer seg selv som maskuline.



## 5. Drøfting

Kapitlet vil drøfte hypotesene i lys av teori og empiri. Første del tar for seg hvilken kjønnsidentitet som best oppfyller kravene Forsvarssjefen stiller til en militær leder. Dette for å kunne belyse hypotese 1: 'Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse samsvarer med en androgyn leder'. Siste del vil drøfte hypotese 2: 'Majoriteten av kadettene, uansett kjønn, har en maskulin kjønnsidentitet'.

### 5.1 Hypotese 1 "Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse samsvarer med en androgyn leder"

Forsvarets øverste styringsdokument for ledelse, presenterer en figur, også beskrevet i kapittel 2, som visualiserer "Balanse i lederatferd og lederen som rollemodell" (FGL, 2012, s 13). Samspill, utviklingsorientert og oppdragsfokusert er tre områder som den militære lederen må balansere på en naturlig og troverdig måte (FGL, 2012, s 13). Kapitlet vil drøfte disse områdene hver for seg for å kunne belyse hvorvidt dette samsvarer med en androgyn leder.

#### Samspill

En samspillorientert leder evner å legge til rette for et godt miljø i avdelingen (FGL, 2012, s 12). Miljøet må bygges fra grunnen, og stiller krav til lederens omsorgsevne, forståelse og empati. Disse feminine egenskapene bidrar til å skape gode relasjoner og til å utvikle menneskelige resurser, noe som i følge Styringsdokumentet, er viktig å kunne for en samspillorientert leder (FGL, 2012, s 12). De samme egenskapene bidrar også til å skape trygghet og gjensidig tillit, hvilket i følge styringsdokumentet er grunnpilaren i OBL (FGL, 2012, s 8). I følge Kaufmann og Kaufmann (2009, s 360) skapes den ekte og «sunneste» formen for tillit gjennom et følelsesmessig bånd mellom personer, og det er denne *identifikasjonsbaserte* tilliten som ledere bør tilstrebe. Det kan dog synes at tillit noen ganger kun skapes ut fra faglig dyktighet og fysisk robusthet. Det kan derfor virke som om de så kalte "harde verdiene", som fysisk robust og faglig kompetanse, lettere synliggjøres og verdsettes høyere, enn de "myke" relasjonelle feminine verdiene, som omtenksum, forståelsesfull og empatisk. Den autoritære, faglig dyktige lederen, som dessuten er fysisk robust, vil mange ganger ha lett for å opparbeide seg tillit. Det betyr ikke at en leder som har opparbeidet seg tillit gjennom harde verdier, ikke har tilgang til sine myke verdier. Om

lederen derimot ikke har det, vil tilliten trolig fort svekkes. En militær leder bør derfor naturlig kunne bevege seg fra det harde, fysiske og faglige, til det myke relasjonelle, medmenneskelige spekteret, der de følelsesmessige båndene, som skaper identifikasjonsbasert tillit, utvikles. Det kan derfor være av stor betydning for en samspillorientert leder å inneha både maskuline og feminine egenskaper og verdier. Dette for å kunne utvikle et godt samhold, bygget på trygghet og gjensidig tillit.

### **Utvikling**

For å løse varierende og komplekse oppgaver, er det nødvendig med kreative, nytenkende og fleksible ledere (FGL, 2012, s 13). Her blir den høyre, så kalte feminine, hjernehalvdelen sentral ettersom den står for kreativitet og det å kunne se større sammenhenger (Strand, 2006, s 363). Styringsdokumentet viser til at utviklingsorienterte ledere oppmuntrer til kreativitet og nytenkning, både hos seg selv og sine soldater. Solberg (2012, s 197) hevder i sin doktoravhandling at androgyne ledere øker innovasjonsklima. Ettersom innovasjon primært handler om nytenkning og kreativitet, henger dette sammen med utvikling. Man kan derfor anta at androgyne ledere også vil fremstå som utviklingsorienterte militære leder.

### **Oppdragsfokus**

Effektivitet og struktur er målet med oppdragsfokuserete ledere (FGL, 2012, s 12). At ledere på alle nivå iverksetter nødvendige tiltak og løser oppdukkende problemer, er sentralt for utøvelse av OBL (FGL, 2012, s 12). Noen ganger handler det om å løse risikable oppdrag, eller mindre lystbetonte arbeidsoppgaver. Det kreves da at lederen er oppdragsfokuseret og ser avdelingens behov fremfor den enkeltes umiddelbare lyst eller uvilje. To - dimensjonerte ledelsesteorier peker på oppgaveorientert og medarbeiderorientert som to forskjellige hensyn: hensynet til oppgaven og hensynet til medarbeidere (Berg, 1996, s 95). I en situasjon der lederen må sette avdelingens behov fremfor enkeltindividers, kreves det en oppgaveorientert leder. Da kan medfølelse, omsorg og empati virke hemmende og skape ekstra stress hos lederen, noe som kan hindre effektivitet. Oppdragsfokus, i følge styringsdokumentet, innebærer både å fokusere på oppdraget gjennom å være oppgaveorientert, og samtidig disponere personell og resurser (FGL, 2012, s 12). Å fokusere både på oppdraget og avdelingens behov, er viktig for å opprettholde effektiviteten. Hvis lederen derimot kun fokuserer på oppdraget uten å ta hensyn til relasjoner, vil trolig samholdet og den enkeltes tilhørighet til avdelingen og oppdraget svekkes. Oppdragsløsning kan da bli vanskelig. Bem (1984) viser til studier der personer med en androgyn kjønnsidentitet er mer tilbøyelige og tilpasser seg sin atferd etter situasjonen de er i, lettere

enn feminine og maskuline kjønnsidentiteter (Solberg, 2012, s 51). Man kan da anta at androgyne ledere også vil ha lettere for å variere sitt lederskap ut fra situasjonen de er i. Eller som Loden beskriver, bruke både kvinnelig og mannlig lederskap (Berg, 1996, s 95). For å tilfredsstille kravet til Styringsdokumentet om å være oppdragsfokuset, vil den militære lederen trolig ha en betydelig fordel av å bruke både maskuline og feminine egenskaper.

### **Rollemodell**

I følge Styringsdokumentet må en militær leder være ekte og ha høy integritet for å kunne være en god rollemodell og et godt forbilde (FGL, 2012, s 11). ”Eksemplet er ikke bare den beste måten å påvirke andre, det er den eneste måten” (Schweitzer, 1954). Sitatet viser hvordan lederen, som en rollemodell, må lede fra front og gå foran avdelingen sin som et godt eksempel. Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) bygger opp under dette med å skrive at det er lederen som gjennom sine holdninger og handlinger inspirerer andre til å leve opp til Forsvarets idealer (FFOD, 2007, 162). Når lederen oppleves som ekte, skaper dette energi og medarbeidere vil derfor kunne identifisere seg og få indre motivasjon til å yte sitt beste (Kaufmann & Kaufmann, s 2009, s 362). For å kunne være seg selv, kreves mot til å tørre å vise seg i alle situasjoner, der både sterke så vel som svake sider kommer til syne. For å klare dette kreves høy selvbevissthet. Å være en god rollemodell handler om selvinnsett og evnen til refleksjon over egen atferd. Dette er noe som kvinner tradisjonelt har vært mest opptatt av (Solberg & Drake, 1995, s 61). Militære rollemodeller, vil derfor antakelig gjøre seg best med å kunne fremstå som både tradisjonelt definert maskuline og feminine. Det vil si at lederen kan vise seg som robust, oppdragsorientert, relasjonsorientert, handlekraftig, omsorgsfull, empatisk, kreativ og viljesterk, egenskaper som er både maskuline og feminine.

### **Oppsummering**

*Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* viser at en militær leder må ha en balansert lederatferd. Lederen må være en god rollemodell samtidig som hun / han er samspillorientert, utviklingsorientert og oppdragsorientert. Å kunne balansere dette er i seg selv et høyt krav. Det ene øyeblikket må lederen være samspillorientert og dermed følsom for andres behov. I neste øyeblikk må lederen kunne delegere risikofylte oppdrag som kan gå på bekostning av liv. For å klare å balansere dette, kreves en trygg leder som har høy selvbevissthet og er tro mot seg selv, mot avdelingen og oppdraget som skal løses. Maskuline og feminine

egenskaper viser seg alt etter situasjonen å være viktige. Oppsummert kan vi si at en militær leder har fordel av å kunne balansere sine maskuline og feminine egenskaper.

## 5.2 Hypotese 2 ”Majoriteten av kadettene, uavhengig av kjønn, har en maskulin kjønnsidentitet”

**Kjønnsidentiteter**

		Feminin		Total
		1,00	2,00	
Maskulin	1,00	28	32	60
	2,00	37	29	66
Total		65	61	126

*Figur 1: Antall respondenter under hver kjønnskategori. Variabel 1,00 betyr lav skår, og 2,00 betyr høy skår.*

Funnene fra undersøkelsen, viser at 37 kadetter klassifiserte seg selv som maskuline. Figur 1 viser at denne kjønnsidentiteten har flest antall kadetter. Ser vi derimot de tre andre kjønnsidentitetene samlet, utgjør disse 89 kadetter. Vi kan da se at funnene fra undersøkelsen svekker hypotesen om at majoriteten av kadettene har en maskulin kjønnsidentitet. Et interessant funn er at kadettene har klassifisert seg jevnt mellom de fire kjønnsidentitetene androgyn (29), maskulin (37), feminin (32) og udifferensiert (28). Med svarene så jevnt fordelt, kan det virke som om Forsvaret har utviklet, og / eller selektert inn, et mangfold. Med tanke på at Forsvaret ikke lykkes i å øke kvinneandelen merkbart, kan kanskje resultatene synes noe overraskende. Funnene viser seg imidlertid å sammenfalle med funnene fra Solberg (2012) sin undersøkelse av 917 topp- og mellomledere i privat sektor, der disse også er jevnt fordelt. Hun viser i sin doktoravhandling til 28 % udifferensierte, 26 % maskuline, 24 % feminine og 22 % androgyne (Solberg, 2012, s 201). Teorier om at kvinner tilpasser seg menn i lederroller (se kapittel 2), og hypoteser om at ledere er maskuline, blir tilsynelatende ikke støttet av empiri.

### **Den maskuline prototypen av en offiser**

Det maskuline bildet som Forsvaret synes å vise utad, er ikke synlig i funnene. Svein Tore Kristiansen, tidligere forskningsleder ved Krigsskolen, skrev i Fagrapporten *Fortjener du å bli offiser?* at det eksisterer en uoffisiell uniform mal som viser hvordan en offiser er. Denne malen samsvarer, i følge Kristiansen, nødvendigvis ikke med målet om å skape et mangfold (Kristiansen, 2011, s 9). I samme rapport hevder Kristiansen at offiserer bruker egenskaper som: ”strukturert, handlekraftig, beslutningssterk, tydelig, viljesterk, fysisk sterk og robust” (Kristiansen, 2011, s 17) for å beskrive en offiser. Han viser hvordan disse egenskapene utgjør plattformen i offiserenes profesjonelle selvforståelse og fremstår som rettesnor for den militære lederskikkelsen. Det må vel derfor kunne sies å være et paradoks når vi ser de ulike kjønnsidentitetene blant kadettene. Samtidig blir det kanskje lett å forstå den gjengse oppfatningen av en offiser som maskulin, når offiserer selv beskriver sin profesjonsidentitet med kun maskuline egenskaper. Da kan det kanskje også sies at et nytt paradoks blir at offiserenes oppfatning av sin egen profesjonsidentitet, ikke helt samsvarer med egne vurderinger av personlige egenskaper. Det er imidlertid viktig å merke seg at det ikke er undersøkt hvordan kadettene på Krigsskolen selv beskriver sin profesjonsidentitet, noe som mest sannsynlig ville gitt et helt annet svar en det Kristiansen fikk under ’Felles opptak og seleksjon’, (FOS), i 2011, da han skrev fagrapporten.

### **Feminine kjønnsidentiteter**

At 28 mannlige og 4 kvinnelige kadetter har en feminin kjønnsidentitet, svekker oppfatningen av den tradisjonelt maskuline offiseren. Det kan se ut som om Forsvaret de siste årene, enten har utviklet, selektert, eller tiltrukket seg feminine kjønnsidentiteter, eller en kombinasjon av disse. I følge Forsvarets sjefpsykolog Ole Christian Lang – Ree endret Krigsskoleopptaket seg radikalt i 2006. Han formidler at opptaket tidligere bestod av en uke med gruppeprosesser der 1 – 2 offiserer fulgte og vurderte en gruppe på 8 – 10 søkere. I dag består opptaket av individuelle teoretiske og fysiske tester etterfulgt av et intervju.

Intervjupanelet består av 1 offiser fra hver forsvarsgren og 1 psykolog. I følge sjefpsykologen, er intervjumalen tilpasset FGL (Lang – Ree, Personlig kommunikasjon, 11. desember). Når vi tenker oss de maskulint definerte egenskapene som viljesterk, selvhevdende og dominerende kan man kanskje se for seg at disse var viktige for søkerne, som måtte vise seg frem under et gruppeopptak. Teoretiske og fysiske individuelle tester, i tillegg til et intervju, har kanskje bidratt mer til å få frem de myke relasjonelle verdiene.

Ettersom intervjumalen i tillegg er tilpasset FGL, kan man anta at intervjupanelet ser etter både de maskuline og feminine egenskaper, verdier og holdninger hos kandidatene, som Styringsdokumentet viser til. Det kan dog synes merkelig at den maskuline prototypen av en offiser fortsatt er så sterk og tydelig, samtidig som kjønnsidentitetene til Hærens fremtidige ledere er så mangfoldige.

På en annen måte kan man se at resultatene gjenspeiler samfunnet for øvrig, der Norge viser seg å være svært feminint med en feminin ledelseskultur (Hofstede, 1991, s 84). Stortinget innførte yrkesmessig likestillingslov i 1978 (Steder & Stubberud i Steder, 2013, s 21) og samfunnet har gradvis endret sitt syn på kvinnerollen. Da kvinner inntok lederroller på 60 – tallet, var det et krav om at de måtte tilpasse seg mannen (Loden, 1987, s 36). De siste tiårene har kvinner i lederposisjoner økt og man kan si at dette har bidratt til å styrke det tradisjonelle synet på kvinner og kvinnelige egenskaper som svake. Forsvaret har som beskrevet, i mange år, satset på mangfold og økt kvinneandel uten å ha lykkes i særlig grad. Det kan se ut som om denne satsningen om ikke annet har ført til en økt feminin kjønnsidentitet blant kadettene. *Forsvarets handlingsplan for Holdning, etikk og ledelse*, har flere tiltak som fokuserer på menneskers kunnskap, bevisstgjøring og refleksjon (Forsvarsdepartementet, 2006). Noen av tiltakene er å styrke profesjonsidentiteten og etablere årlige konferanser om holdninger, etikk og ledelse (Forsvarsdepartementet, 2006, s 5). Når det gjelder bevisstgjøring og refleksjon, er dette som tidligere beskrevet en feminine egenskaper og foregår i den høyre hjernehalvdelen. Forsvarets endrede Krigsskoleopptak og økte fokus på myke verdier og holdninger, kan derfor se ut som om å ha bidratt både til å rekruttere, og til å utvikle flere kadetter med feminine kjønnsidentiteter.

### **Udifferensierte**

Det mest iøynefallende ved funnene er at 29 av kadettene klassifiserte seg som udifferensierte. De udifferensierte som Bem (Solberg, 2012, s 151) forklarer, er utydelige, maktløse, profilløse og vage, hvilket ikke er særlig egnede egenskaper for en ideal kadett. Man kan spørre seg hvorfor så mange skårer seg lavt på de fleste feminine og maskuline egenskapene, egenskaper som i følge Styringsdokumentet, er viktige for en militær leder. Noen årsaksforklaringer man kan diskutere, er for det første at tolkningen og betydningen av egenskapene, og skalaen, som kadettene vurderte seg ut fra kan ha vært varierende. For det andre kan aktivitet i forkant av undersøkelsen vært betydelig i forhold til hvordan kadettene har vurdert seg selv. Både første og andre avdeling, i forkant av undersøkelsen, hadde gjennomført aktivitet der selvtilliten kan ha blitt noe svekket og som har fått kadettene til å

---

føle seg usikre. Første avdeling hadde nylig kommet tilbake fra en krevende øvelse etterfulgt av tilbakemeldinger, noe som nødvendigvis ikke styrker selvtilliten. Andre avdeling hadde akkurat gjennomført en 360 evaluering, der kadettene får tilbakemelding fra overordnede, sidestilte og underordnede på hvordan de oppfattes som leder og kollega. Dette behøver heller ikke å styrke selvtilliten. Det kan tenkes at for noen av kadettene har disse opplevelsene påvirket hvordan de har vurdert seg selv. Det forklarer derimot ikke de udifferensierte i tredje avdeling, de hadde i flere uker i forkant av undersøkelsen hatt alminnelig klasseromsundervisning.

Å bygge selvfølelse og bli kjent med seg selv, er sentralt under utdanningen på Krigsskolen, (Krigsskolen, 2013, s 22) Til tross for dette kan det tenkes at noen av kadettene har lav selvfølelse og derfor føler seg usikre. Det kan også være at dette ikke blir like synlig i lys av gode skolerresultater og sterk fysisk prestasjon.

### **Kvinnelige kadetters kjønnsidentitet**

Når det gjelder kvinnene, er antall svarende for lavt for å kunne trekke noen konklusjoner. Likevel må resultatene synliggjøres. Av 9 kvinner er 4 kategorisert som feminine, 3 som androgyne og 2 udifferensierte. Maria Fleischer Fauske, seniorforsker ved Forsvarets forskningsinstitutt, sier at den gjengse oppfatningen er at Forsvaret tiltrekker seg en homogen gruppe, det vil si maskuline personer med maskuline holdninger, verdier og egenskaper. (Steder, 2013, s 95). En observasjon er også at kvinner adopterer menns atferd når de er i mindretall (se kapittel 2, s 16). Denne alminnelige oppfatningen ser ikke ut til å stemme, når det gjelder kadettene ved Krigsskolen. Det kan virke som om de kvinnelige kadettene har beholdt sine feminine egenskaper og føler at de har frie valg og ikke er bundet av kulturen. Det er viktig å merke seg at resultatene ikke viser hvordan de føler at de får utnyttet sine feminine egenskaper eller i hvilken grad de føler de blir verdsatt og forstått. Med tanke på at 28 menn også har en feminin kjønnsidentitet, blir ikke kjønnsidentiteten deres i mindretall. Man kan derfor tenke seg at de lettere blir akseptert og ikke føler de må adoptere de maskuline holdningene til kollegaer. 61 av 126 kadetter vurderte de feminine egenskapene høyt. Av disse er 29 klassifisert som androgyne og 32 med feminine kjønnsidentiteter. Det ser derfor ut som om kvinner ikke nødvendigvis er alene om å bidra til de myke verdiene på Krigsskolen. Tydelig i denne undersøkelsen er at mange av de mannlige kadettene også mener de viser forståelse, omsorg og trøster andre, noe som det tradisjonelt er en oppfatning at kvinner er best på

**Oppsummering**

Kadettene mangfoldige resultater i undersøkelsen av kjønnsidentiteter svekker den tradisjonelt maskuline offiseren. Det kan derfor se ut som om Forsvaret sin satsning på myke verdier og økt kvinneandel, har bidratt til å tiltrekke feminine kjønnsidentiteter til Krigsskolen. Utdanningen ved Krigsskolen, der selvutvikling og økt selvbevissthet står sentralt, kan bidra til at kadettene styrker sine feminine verdier og egenskaper. At 29 kadetter faller i kategorien udifferensierte, kan ha ulike årsaker. Øvelser og evalueringer i forkant, kan ha svekket selvfølelsen, og tolkningen av skalaen på spørreskjemaet kan ha hatt ulik betydning for respondentene. Et for lavt antall kvinnelige respondenter innebærer at vi ikke kan gi et generalisert bilde av kjønnsidentiteten til kvinnelige kadetter. Derimot kan vi se at ingen av de 9 svarende kvinnene hadde en maskulin kjønnsidentitet.



## 6. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å øke forståelsen for betydningen av kjønn og kjønnsidentiteter gjennom å søke svar på følgende problemstilling: *Ønsker Forsvaret androgyne ledere og i hvilken grad er kadettene ved Krigsskolen androgyne?*

For å gjøre dette har oppgaven søkt å belyse to hypoteser.

Den første hypotesen var: *'Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse' samsvarer med en androgyn leder.* Styringsdokumentet viser at kravene til militære ledere er komplekse. For å oppfylle disse kravene kan det i noen situasjoner se ut som om det er en fordel for en militær leder å benytte seg av både maskulint og feminint definerte egenskaper. Personer med en androgyn kjønnsidentitet viser seg å balansere disse egenskapene. Som beskrevet har en androgyn leder lettere for å variere sin atferd og sitt lederskap etter situasjonen, enn en maskulin eller feminin kjønns typifisert leder har. Første hypotese får derfor støtte gjennom Forsvarets øverste styringsdokument for ledelse; *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse.*

Andre hypotese var: *Majoriteten av kadettene, uavhengig av kjønn, har en maskulin kjønnsidentitet.* Dette ble testet ved å undersøke kadettene kjønnsidentitet gjennom å bruke måleinstrumentet Bem Sex Role Inventory. 37 av 126 kadetter klassifiserte seg selv som maskuline, mens 29 kadetter klassifiserte seg selv som androgyne. 61 kadetter skåret høyere på feminint definerte egenskaper enn maskuline. Ingen av de 9 kvinnelige kadettene skåret seg med en maskulin kjønnsidentitet. Funnene i undersøkelsen gir derfor ingen støtte til denne hypotesen.

Etter å ha belyst begge hypotesene kan man konkludere med at Forsvaret ønsker androgyne ledere og at de androgyne kadettene ved Krigsskolen er i mindretall.

Androgyne ledere viser seg å være både resultat og relasjonsorienterte. Det er også hevdet at androgyne ledere bidrar til å øke mangfoldet i en organisasjon i og med at de ser personers individuelle egenskaper og ikke er kjønnsstereotype. De verdsetter derfor ulikheter og 'sosialiserer ikke bort' mangfoldet. Siden androgyne ledere viser seg å være ønskelige i Forsvaret, kan det tenkes at organisasjonen vil kunne øke kvinneandelen med å fokusere på androgynitet og ikke bare biologisk kjønn.

## 7. Forslag til videre studier

Kultur og organisasjoner er medvirkende årsaker til kjønnsidentiteter. Derfor kan man stille spørsmål ved om kjønnsidentitetene opprettholdes etter Krigsskolen, ute i avdeling.

Det kan være interessant for videre forskning å se hvordan Forsvaret som organisasjon påvirker vår kjønnsidentitet og også hvordan kjønnsidentitetene til Forsvaret er i sin helhet.

Det kan også vurderes å bruke BSRI sammen med femfaktormodellen, 5PFmil, og andre tester under seleksjon, for å se hvordan de ulike kjønnsidentitetene sammenfaller med personlighetstrekk. Kjønnsidentiteten udifferensiert blir i denne sammenhengen spesielt interessant å studere nærmere.

---

## Kildeliste

- Alvesson, Mats (2002). *Organisasjonskultur og ledelse* Oslo: Abstrakt forlag
- Arthur, S. Reber & Emily, S Reber (2001) *Dictionary of psychology* London: Penguin Books
- Bem, Sandra Lipsitz, (1983). *Gender Schema Theory and its Implications for Child Development: Raising Gender- Aschematic Children in a Gender- Schematic Society* Summer Vol 8, no. 4 pp. 598 – 616 The University of Chicago Press
- Dahlstrøm, Annika, (2007). *Könet sitter i hjärnan* Göteborg: Corpus- Gullers
- Det Kongelige Forsvarsdepartement. (2006 - 07). St.meld. Nr. 36: *Økt rekruttering av kvinner i Forsvaret* Oslo: Det Kongelige Forsvarsdepartement
- Drake, Irmelin og Solberg, Anne Grethe (1995). *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: TANO
- Ebbestad Hansen, Jan –Erik og Møller, Kari (2001). *Kjønn og androgynitet* Denmark: Gyldendal Norsk Forlag
- Forsvaret (2013). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* Oslo: Forsvarsstaben
- Forsvaret (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben
- Forsvarsdepartementet, (2006). *Handlingsplan for forsvarssektoren Holdninger, etikk og ledelse* Oslo: Forsvarsdepartementet
- Frank Brundtland Steder (red) (2013). *Militære kvinner - Forsvarets akilleshæl?* Oslo: Abstrakt Forlag
- Hofstede, Geert (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGraw-Hill Companies
- Ivarsson, Sophia, Berggren, Anders (2006). *Ledarskap ur et genusperspektiv*. Gerry Larsson & Kjell Kallenberg (red) *Direkt ledarskap*. Stockholm: Davidssons tryckeri
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne & Christoffersen, Line (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Otta: Abstrakt forlag

- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utgave) Bergen: Fagbokforlaget
- Krigsskolen (2013, juni). *Studiehåndboken* Justert utgave for kull Eriksen 2011 – 2014.
- Kristiansen, Svein - Tore (2011). *Fortjener du å bli offiser?* Om offisersyrkets seleksjonskoder. KS Fagrapport 1/2011 ISBN: 978- 82-93091-07-3
- Loden, Marilyn (1987) *Kvinnelig Lederskap* Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag
- Masreliez – Steen, Gunnila (1991). *Självkännsla, kvinnligt, mannligt,- mänskligt* Stocholm: Natur och kultur
- Morten E Berg (1996). *Lederutvikling Situasjon – Virkemidler – Belønning*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Schweitzer, Albert (1954). *Du skal bygge opp* Oslo: Tanum
- Solberg, Anne Grethe (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*.  
Doktorgradsavhandling, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi universitetet i Oslo,  
ISSN: 1504-3991
- Steder, Frank Brundtland, Maria Fleischer Fauske (2012). *Tiltak for økt kvinneandel* FFI rapport 2012/ 00903 ISBN 978-82-464-2125-4
- Strand, Torodd (2012). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

## Veldegg 1

### Spørreundersøkelse om personlige egenskaper i forbindelse med Bacheloroppgave.

Dette er ikke en personlighetstest uten en egen vurdering av personlige egenskaper.

For at ikke svarene dine skal bli påvirket i noen grad vil jeg ikke si noe om hva undersøkelsen tester.

Resultatene på kullet vil bli presentert i min Bacheloroppgave og ved den muntlige presentasjonen.

Hvis du ønsker å vite din score skriver du navnet ditt, ellers er undersøkelsen anonym.

Selv om du skriver navnet ditt vil ingen navn bli offentliggjort eller på noen måte identifiserbar i oppgaven.

Sett X	20-25 år	26-30 år	31 - 35 år	36-40 år
Alder				
	Kvinne	Mann		
Kjønn				
Navn (frivillig)				

Nedenfor ser du en liste over egenskaper.

Du skal nå gjøre en vurdering av hvor godt du mener disse egenskapene passer på deg.

Dette skal du gjøre på en 7- delt skala.

1. Stemmer aldri eller nesten aldri, 2. Stemmer en sjelden gang
3. Stemmer av og til, 4. Stemmer i halvparten av tilfellene
5. Stemmer ganske ofte, 6. Stemmer vanligvis, 7. Stemmer alltid, eller nesten alltid

Sett X	Aldri	Sjeldent	Av og til	Halvparten	Ganske ofte	Vanligvis	Alltid
	1	2	3	4	5	6	7
Forsvarer mine meninger							
Hengiven							
Pliktoppfyllende							
Uavhengig							
Imøtekommende							
Lunefull							
Selvhevdende							
Følsom for andres behov							
Pålitelig							
Sterk personlighet							
Forståelsesfull							
Sjalu							
Viljesterk							
Viser medfølelse							
Sannferdig							
Har lederegenskaper							
Trøster gjerne andre							
Hemmelighetsfull							
Villig til å ta sjangser							
Varme							
Tilpassningsdyktig							

Dominerende							
Øm							
Innbilsk							
Villig til å ta standpunkt							
Glad i barn							
Takfull							
Pågående							
Vennlig							
Konvensjonell							