



**FORSVARET**  
Krigsskolen

**KSFAGRAPPOR**  
**nr.22008**

**FORFATTERE: SVEIN-TOREKRISTIANSEN,OLEC.BOE,  
BJØRNT.BAKKEN,STINEWALMSNÆSSSKJÆRET  
OGLINDA-MERETHEGRANLUND**

**TITTEL**                    **KUNSTENÅREKRUTTERE OGBEHOLDEJENTER I  
FORSVARET  
Skissetilennystrategi for økt kvinneandeli  
Forsvaret**



<b>Tittel</b> Kunstenårekruttereogbeholde jenteriForsvaret Skissetilennystrategiforøkt kvinneandeliForsvaret	<b>Antallsider</b> 82	<b>Dato</b> 11.12.2008
<b>Title</b> Theartofretainingand recruitingwomeninthearmed forces	<b>ISBN</b> 978-82-997335-2-6	
<b>Forfattere</b> Svein-ToreKristiansen,OleC. Boe,BjørnT.Bakken,StineW. SkjæretogLinda-Merethe Granlund	<b>Fagligansvarlig</b> Svein-ToreKristiansen	<b>Dekan</b> ReidarSkaug 
<b>Oppdragsgiver</b> FFI:ProsjektForskningpåårskull(underprosjektM otivasjonfortjeneste)		
<b>Sammendrag</b> DetteprosjekteterinitiertavForsvarsdepartement et.ProsjekteterrettstilsvartilSt.meld.nr.36so m omhandlerbehovetforøktrekrutteringavkvinnert ilForsvaret.Rapportenoppsummererstudier sommomhandlerrekrutteringogvanskelighetenemedå fåtiløktkvinneandeliForsvaret. Hovedfunneneirapportenpekerpåmanglendelederfo rankring,enkultursomikkevirker inkluderendepåkvinnensamt manglendeoperasjonali seringograpporteringpåmangfoldilinja. DetkonkluderermedbehovetforatForsvaretmåend resinarbeidsformdersommanskalkrealisere ambisjoneneomøktkvinneandel.Idenforbindelsep åpekerrapportenspesieltbehovetforatdet strategiskenivåetistørregradmåjobbestrategis kogproaktivtdersommanskalfåtilenøkt kvinneandeliFMO.		
<b>Summary</b> Thisresearchprojectisinitiatedandfundedbyth eMinistryofDefense.Theprojectwastriggered inresponsetothegeneralchallengeofrecruiting andretainingmenandwomeninthearmed forces.Thisrapportanalysethearmedforcestwen tyyearssoffortstoretainandrecruitwomen. Thereportpartlybuildsonanextensivereviewof studiesaddressingwomeninthearmedforces andpartlyoninterviewsofapproximately50employ eeswithinthemilitaryHRsectorand educationalinstitutions.Wearguethattheambitio ntoincreasethenumbersofwomeninthe armedforcesispoliticaldriven,whiletheprofess ion,reluctantly,triestocomplywithwhatseems toemergeasalteringpoliticalaims.Asubstantial partofthereportisdescribinganddiscussingth e challengesofretainingwomeninthearmedforcesa ndhowthearmedforceshasorganizedforthis strategicwork.Themainresultoftheprojectist obefoundinthedeficientconcretizationof measuresretainandrecruit women,thelackoninstitutionalizingthisworkin theorganization andthelackofleadershipcommitmenttodealwith thispertinentissue.Thereportconcludesby suggestingachangingroleofthestrategicHR-depa rtment.Wearguethatthisdepartmentshould undertakeamoreproactiveroleindirectingandun dertakingmeasuresforincreasingthediversity inthearmedforces.		
<b>Stikkord</b> Forsvaret,kvinner,kvinneligbefal/offiserer,re kruttering,beholdekvinner,mangfold,strategier forøktkvinne andel.inkluderendearbeidsliv		
<b>Keywords</b> Womeninthearmedforces,retention,recruitment, strategiesforretainingwomen,inclusive workinglife,diversity		

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>ORGANISERING:UTVIKLINGDREVETISTABELLERILINJA</b> .....	<b>8</b>
2.1	HVASKALTILFORÅTILTREKKESEGOGBEHOLDE GENERASJON X? .....	8
2.2	KVINNERI FORSVARET:ENKONSEKVENSAPOLITISKVILJE ?.....	10
2.3	NYEOPPGAVERGIRØKTBEHOVFORKVINNERI FORSVARET.....	15
<b>3</b>	<b>KVINNEROGERFARINGERIFORSVARET</b> .....	<b>17</b>
3.2	OMKVINNERSERFARINGEROG FORSVAETSAMBISJONER .....	18
3.2	KVINNERI FORSVARET:NOENSENTRALEUTFORDRINGER .....	26
<b>4.</b>	<b>FORSVARETSKVINNESATSNING:TILTAKVIFINNERSPORAV ILINJA</b> .....	<b>27</b>
4.1	FORSVARETSFAMILIEPOLITIKK :ENBYGGESTEINI FMOSKVINNEPOLITIKK .....	30
4.2	PERSONELL-OGKOMPETANSEPLANERUTENKVINNEPERSPEKTIV .....	32
<b>5</b>	<b>ØKNINGENA VKVINNEANDELENIFORSVARET:FORESLÅTTET ILTAK</b> .....	<b>36</b>
5.1	ANDRETILTAKFORØKTKVINNEANDEL .....	38
5.2	NYLIKESTILLINGS -OGMANGFOLDSKOORDINATOR : NOENREFLEKSJONER .....	41
<b>6</b>	<b>MOTENNYSTRATEGIFORØKTKVINNEANDELIFORSVARET .</b> .....	<b>41</b>
6.1	TOMETAFORERPÅ FORSVAETSARBEIDFORØKTKVINNEANDEL .....	46
6.2	ENRADIKALISERINGAV FORSVAETSKVINNESATSNINGERNØDVENDIG .....	47
<b>7</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>49</b>
7.1	FORSLAGTILTILTAKFORØKTKVINNEANDEL .....	49
7.2	VIDEREFORSKNINGPÅBETINGELSERFORÅBEHOLDEOGREK RUTTEREMEDARBEIDERE .....	50
<b>APPENDIX</b> .....		<b>52</b>
<b>1</b>	<b>REKRUTTERINGAVKVINNERTILFORSVARET:HVAVETVI? .</b> .....	<b>52</b>
1.1	KVINNEUNDERSØKELSEN 2001 .....	52
1.2	HVILKEHOLDNINGERLIGGERTILGRUNNFORATJENTERVEL GERÅGÅNNI FORSVARET? .....	55
1.3	WORKSHOP KVINNEKRAFT 2003 –OMREKRUTTERING .....	57
1.4	JENTEUNDERSØKELSEN 2005 .....	58
1.5	BEFALSSKOLEUNDERSØKELSEN 2007 .....	67
1.6	LÆRLINGUNDERSØKELSENE .....	68
1.7	MOBILEREKRUTTERINGSTEAMUNDERSØKELSE 2008 .....	70
1.8	HVAERÅRSAKENTILATDELERAV 88-KULLETTIDATABASENIKKEHARSØKTUTDANNINGI FORSVARET? ENMARKEDSUNDERSØKELSEFRA FMS .....	71
1.9	VERNEPLIKTSUNDERSØKELSEN 2007.....	71
1.10	ENOPPGAVEOMREKRUTTERINGAVKVINNERTIL FORSVARET.....	72
1.11	HVORFORHARSØKNADSBERETTIGETKUNDERIDATABASENIKKE ESØKTUTDANNINGI FORSVARET? .	74
1.12	ENOPPGAVEOM FORSVAETSFYSSISKEKRAVSETTOPPMOTJENTEKVOTERING .....	74
<b>2.</b>	<b>LEDERUTVIKLINGIFORSVARET:ENEVALUERINGAVFORSVA RETS LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMER:KVINNTOPP,Q-GRUPPER,LU PROOUGFO</b> .....	<b>75</b>
<b>LITTERATURLISTE</b> .....		<b>78</b>

# 1 Innledning

Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) har fått i oppdrag å kartlegge og forske på årsakene til at kvinner er underrepresentert i Forsvarets arbeidsplasser, hvor det treffer andre yrkesvalg og betingelser for at de skal fortsette i yrkeskarriere i Forsvaret. På denne bakgrunn er prosjektets formål å utforske årsakene til at kvinner er underrepresentert i Forsvaret. Prosjektets kjerneområde er å undersøke årsakene til at kvinner er underrepresentert i Forsvarets arbeidsplasser og hvordan Forsvaret kan øke kvinneandelen.

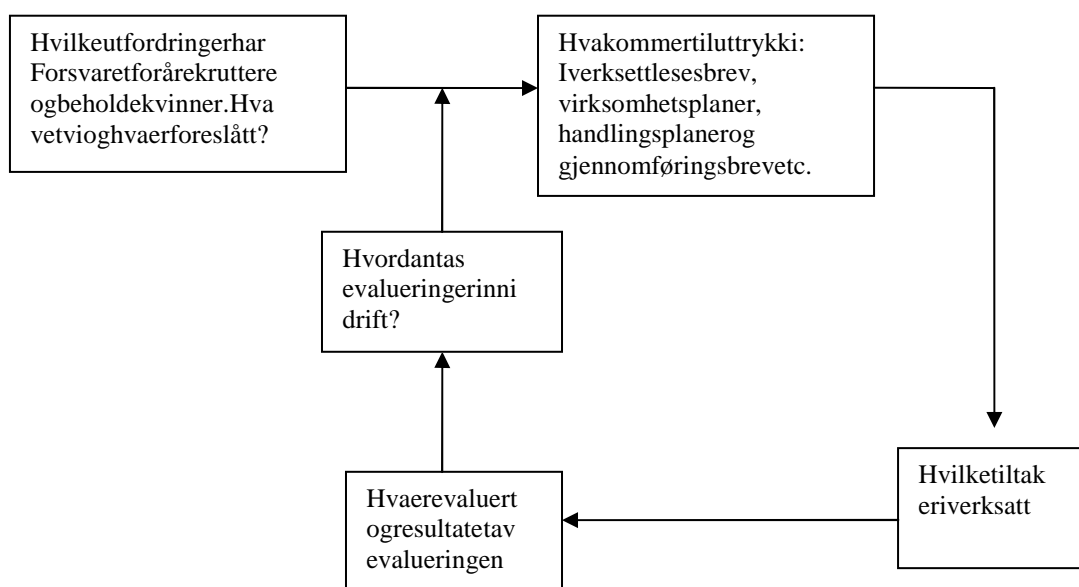
Krigsskolens skal støtte prosjektet med å samle inn og syntetisere tidligere og pågående kartlegginger av Forsvarets arbeidsplasser. I dette arbeidet skal det spesielt legges vekt på å finne sammenhengene mellom kvinner som arbeider på arbeidsplasser i Forsvaret og utfordringer Forsvaret synes å ha i sitt arbeid med å rekruttere og beholde kvinner, med vekt på de siste.

Rapportene delt i to, og består av en sammenfatning og en analyse og et appendix som oppsummerer antall rekrutteringsundersøkelser som er foretatt av Forsvaret, samt en evaluering av diverse lederutviklingsprogrammer. Innledningsvis i rapporten utleder vi vårt teoretiske rammeverk for å undersøke Forsvarets arbeid med økt kvinneandel. Vi diskuterer her hva som kjennetegner den generasjonen kvinner som jobber i Forsvaret. Videre utleder vi vårt tilnærminst systemperspektiv. Videre reddegjør vi, basert på et stort antall interne og (særlig) eksterne utredninger, hva kvinner erfarer som sentrale utfordringer. Her under oppsummerer vi tiltak som de siste 20 årene er foreslått for å rekruttere og beholde kvinner. Andre deler av rapporten drøfter hvordan ulike tiltak rettet inn mot økt kvinneandel fremkommer i Forsvarets planverk og praksis. Vi gjør en forsøksvis oppsummering av hva som er gjort, hvilke evalueringer som er foretatt samt resultater av disse. Tilslutt diskuterer vi, med utgangspunkt i arbeidet med økt kvinneandel, hvordan denne strategiske HR-satsningen synes å være ledet og organisert i Forsvarets militære organisasjon (FMO).

Rapporten legger hovedvekt på intensjonen i St.meld. nr. 36 og spesielt på arbeidet med å rekruttere og beholde kvinnelige befal og offiserer. Selvom kvinnelig verneplikt, utvelgelse til sesjon, seleksjon, opptakskriterier til militære skoler osv. ifor seg er relevante tiltak som

kvinneandel i Forsvaret vil vi i denne rapporten ikke drøfte disse dimensjonene. Vi kjenner  
 at god personalpolitikk som i møte kommer den enkelte sbehov og så er god politikk for at  
 kvinners skal trives og ønskes seg i yrkeskarriere i Forsvaret. Denne rapporten vurderer  
 verken Forsvarets eller forsvarsgrenenes generelle personellpolicy, men fokuserer  
 utelukkende på særskilte satsninger/tiltak direkte errettet mot å rekruttere og beholde  
 kvinnelige befal og offiserer. Rapporten følger opp hvordan tiltak og politiske ambisjoner  
 kommer til uttrykk i Forsvarets styringsdokumenter, ilinja, og da i form av tiltak og  
 arbeidsformer som gjør det mulig å lære av og reflektere over hva man gjør og effektene av  
 tiltak som settes i spill. Vi legger til grunn at gjennomføring og evaluering av tiltakene som  
 fremkommer i disse dokumentene fører til fremstretlederansvar. Vi forstår med andre ord  
 det som er viktig å utvikle kunnskap om hvordan tiltak for økt kvinneandel skal integreres i  
 driftsorganisasjonen, altså de organisatoriske og kvalitative aspektene ved kvinnesatsningene.

Rapporten tar for seg arbeidet som gjøres i Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret og  
 Forsvarsstaben. Vi vil gjengi Heimevernets strategi i sjeplan for økt kvinneandel som et  
 eksempel på hvordan en slik satsning kan operasjonaliseres og forankres i grenens ledelse.  
 Rapportens oppbygning kan sammenfattes i figur 1.



**Figur 1: Organisering av rapporten**

Figur 1 illustrerer vår forståelse av oppdraget gitt av FFI, som det å undersøke hvordan kvinneperspektivet konkret kommer til uttrykk i daglig drift i FMO. Figuren illustrerer videre et organisatorisk perspektiv på utviklingsarbeid i FMO og vårt innlæring for å undersøke hvordan FMOs arbeid med økt kvinneandeler ledet og organisert.

Basert på drøfting av denne modellen utviklervime rpresise problemstillinger for videre forskning. Disse problemstillingene løftes frem i istedel av denne rapporten.

Modellen har som utgangspunkt arbeidet med å rekruttere og beholde medarbeidere i Forsvaret må organiseres slik at det integreres i den operative øylen eller i daglig drift. Dette er forøvrig en problemstilling som også påpekes i Bredstruputvalgets rapport (2007). Vårt perspektiv handler derfor mye om å forstå sammenheng mellom den formulertesatsningen på å rekruttere og beholde kvinner og hvordan dette arbeidet er organisert og ledet i FMO. Vi er i den forbindelse opptatt av å finne ut hvordan denne strategiske HR-satsningen for økt kvinneandel i organisasjonen kommer til uttrykk i form av operasjonelle tiltak i linje. Vi har i dette arbeidet en antakelse om at det er en sammenheng mellom effekten på tiltaket og mot økt kvinneandel og hvordan dette enkelttiltaks piller sammen og da integrert i daglig drift. Vårt utgangspunkt for å vurdere Forsvarets kvinnesatsning handler om å undersøke spor av tiltak og prosedyrer vi finner i linje, både i form av planverk og praksiser. Vi kaller dette et systemperspektiv. Vår forståelse av et systemperspektiv kommer til uttrykk i denne rapportens vektlegging av hvordan arbeidet med å øke kvinneandelen er ledet og organisert.

Et systemperspektiv på Forsvarets kvinnesatsning vil ta utgangspunkt i å analysere betingelser som gjør det mulig å arbeide systematisk med sammenheng mellom aktiviteter og konsekvensene av disse. Denne innlæringen til å undersøke Forsvarets kvinnesatsninger forankret i et syn på organisasjonens oppgave system, som utvikler anvendbar kunnskap gjennom erfaringsdeling og samarbeid på tvers av hierarkiske nivåer og grenser. Vi beveger oss altså bort fra å jobbe med enkelttiltak og forsøkt å forstå hvordan de eventuelt virker hver for seg, til å forstå prosedyrer og arbeidsformers omgjør det mulig å arbeide med de ulike tiltakene i sammenheng innenfor rammen av en omforent strategi (Hoban 2002). Et systemperspektiv på kvinnesatsning betyr altså at vi forstår arbeidet med å rekruttere og beholde kvinner som det å skape spill mellom ulike aktører og ledelse i FMO, slik at den strategien for økt kvinneandel finner feste og kommer til uttrykk i linjeorganisasjonen. Vår

forståelse av kvinnesatsningens art og utgangspunkt i HR-strategier for drøring og konkretisering av tiltak, tydelig rapportering i linje. Hvordan Forsvaret sikrer kvinnesatsning i grenene og mellom grenene, og mellom grenene og krever at organisasjonen fungerer som et åpent og godt samarbeidspartner. FM Oskunnskapsgrunnlag for videre satsning på økt kvinneandel innen foretakslikte arbeidssomikkere og definerte slutt, mens omhandlingsåpne stor organisasjon som Forsvaret i jobben utgangspunkt i et systemperspektiv vil denne Forsvarets kvinnesatsning i et organisatorisk perspektiv.

Imidlertid kan systemperspektiv på økt kvinneandel i lokal praksis, eksempler på suksess, og det arbeidet som steg for steg. Det er derfor viktig å vite påpeker at mange av de jentene vi har snakket med erfarer Forsvarets omsorg og fleksible arbeidsutvikling. Forsvarets medarbeiderundersøkelse tyder på at andre undersøkelser i rapportens appendix, f.eks. Kvinneundersøkelsen 2001). Kvinnepolitisk tiltaksmentorordninger, lederutvikling og enkelttilfeller hvor vi har sett at det ikke er noen enkeltegner rapporterer om at flere jenter har delt på flere programmer. Sånn sett er det rimelig å hevde at mye av størrelsen til den av 80-tallet har båret i seg omhandlerteamet blitt betydelig mer fremtredende blant medarbeiderne og ledere i Forsvaret.

Med utgangspunkt i et systemperspektiv er det av og til viktig å se på hvordan systematisert kunnskap og erfaringer fra 20 år lange prosjekter for økt kvinneandel. Et systemperspektiv, som figur 1 illustrerer, handler nettopp om å analysere betingelsene som gjør det mulig å gjennomføre langsiktige HR-strategier som er basert på utviklingsarbeid.

## 2 Organisering: utviklingdrevetistabellerilin ja

En problemstilling som ofte er knyttet til gjennomføring av utviklingsstrategier i store virksomheter er hvordan tiltak og kunnskap er overført gjennom erfaringer og presis organisasjonen. I Forsvaret vil mangesatsinger og tiltaksomikket direkte handler om mellemløst arbeider operative oppdrag plasseres i fagmiljøer eller staber på siden av linjeorganisasjonen. Disse miljøene har som hovedoppgave å understøtte en operative søylen. Mens saksområder som gjelder økonomi forankres i ledergruppenes diskusjoner er det i midlertidighet slik at HR-satsninger lettere kan delegeres til staber funksjon. Problemet er at når en virksomhets HR-arbeid flyttes fra linje til staber funksjon vil eksempelvis tiltak rettet inn mot økt kvinneandel oppfattes som "lite prioritert" da linjeledere tror saltmårapportene på andre områder. Dette medfører at HR-relaterte satsninger og aktiviteter vil havne i skuffetasker med å finne feste i organisasjonen. Hvis om til enhver tid er i fokus og som deler av virksomheten forholder seg aktivt til handler enkelt sagt om hva ledere faktisk kmårapportene om og dermed hva de realiteten måles på. En sentral problemstilling er derfor hvordan Forsvaret kan organisere arbeidet med å realisere økt kvinneandel slik at de satsningen fungerer integrert i linje? Et annet spørsmål er hva som eventuelt gjør det vanskelige å få til en slik satsning slik at utviklingsstrategier og drift kan fungere integrert?

Før vi kan drøfte arbeidsformer og effekten av tiltak må vi vite noe om hva som kjennetegner den gruppen/generasjonen som Forsvaret henvender seg til. Hvordan ulike tiltak for økt kvinneandel eller for å beholde medarbeiderne i Forsvarets slår ut i praksis henger sammen med virksomhetens forståelse for medarbeidernes behov og ønsker. Disse behovene og ønskene varierer på tvers av generasjonene. Det er blant annet stor forskjell mellom den generasjonen som ble født like etter krigen kontra den generasjonen som har fått tilnavnet Generasjon X.

### 2.1 HvaskaltilforåtiltrekkesegogbeholdeGenerasjonX?

Arbeidet for å øke Forsvarets kvinneandel må utgangspunktet i forhold. For det første er det nødvendig å øke antallet kvinner som rekrutteres, samtidig som det er like viktig å beholde de kvinnene man faktisk har. Som den rapporten viser har Forsvaret som organisasjon en del kunnskap om hvor for kvinnene velger yrkeskarrierer som offiser. I midlertidighet er det viktig å spørre ihvilken grad Forsvarets rekrutteringstiltak og måter å spre



kunnskapomorganisasjonen på treffer dets om ofte fremhevde som Generasjon X sine  
preferanser. Når vi tar utgangspunkt i Generasjon X er det fordi den er stor andel  
medarbeiderne i Forsvaret nettopp tilhører denne gene rasjonen. Imidlertid er det også likat  
den generasjonen man søker å rekruttere ofte omtale ssom "kidsa" eller Generasjon Y.  
Generasjon Y, som er en sekkebetegnelse på desome rfødt etter 1980, er det ikke forsket  
mye på, men man vet at de i større grad enn tidligere re generasjonene vektlegger utdanning og  
individualitet. Vi vil i den delen ikke drøfte Ge nerasjon Y, men vi antar at de i enda større  
grad verdsetter egen utvikling og utdannings sammenli gnet med Generasjon X.

Når det gjelder kunnskap om betingelser for at dage ns medarbeidere velger å fortsette en  
militær karriere er dette et område der like vik tig å forholde seg aktivt til som rekruttering.  
Det argumenteres i stadig større grad for den betyd ningerfaring har for en virksomhetsevne  
til oppgaveløsning og produktivitet. Nødvendigheten av å vektlegge erfaring handler ikke  
stor grad om behovet for stabilitet og kontinuitet som det handler om betydningen kunnskap  
er verdt arbeid har for virksomhetsevne til å lø ses sine oppgaver. Det vil av den grunn være  
like kostnadseffektivt å sette inn ressurser på å b ehold medarbeideresom nye  
rekrutteringskampanjer. Forsvaret må av den grunn t ilpasse seg Generasjon X (Wong 2000).

Generasjon X (født mellom 1960-1980) er etter hvert blitt en sekkebetegnelse brukt for å  
beskrive en generasjon som er mer opptatt av "likes and dislikes" enn av  
foreldre generasjonens masoetikk og moral. Samtid iger Generasjon X i betraktelig større  
grad opptatt av utdanning, egen utvikling og selvve alisering enn tidligere generasjoner, der  
arbeid og produktivitet nettopp var resultat av den enkeltes forpliktelse på fellesskapet.  
Behovet for selvrealisering gir som konsekvens ets tørre behov for balanse mellom fritid,  
familie liv og arbeid. Ønsket om selvrealisering med fører at den enkeltes søker seg til  
organisasjoner som tilbyr en karriere preget av job bshopping tilpasset den enkeltes livsfase,  
interesser og behov. Idet teller at medarbeidere fra Generasjon X også stiller nye krav om  
at arbeidsplassen legger til rette for utvikling, a utonomi i yrkesutøvelseslik arbeidsplassen i  
økende grad også bli en arena for den enkeltes sel vutvikling. Generasjon X er ikke mindre  
lojale enn tidligere generasjoner menderes lojalit ethandler vesentlig grad mer om  
utviklingsmuligheter, relasjoner og tillit enn ome nforpliktelse på organisasjonen, respekt for  
posisjoner etc. Det kan hevdes at Generasjon X har et langt mer avslappet forhold til autoriter  
enn tidligere generasjoner da den generasjonen i større grad enn sine forgjengere forholder  
seg til autoritetsomnoe man opparbeider seg og fo rtjener og ikke noen annen kraft av

posisjon (Wong 2000). Dette kan bety at effektivitet og tidlige reformer utsetter at medarbeidere finner arbeid. Forsvaret klarer å kommunisere og tilfredsstillende fundamentale forutsetninger for å forstå hvordan og beholde medarbeidere, også kvinner.

og gaveløsning i større grad enn tilfellet var et meningsfullt (Fransson 2006). I hvilken ledende generasjonens krav til arbeid og organisasjonen både kan rekruttere og

## 2.2 Kvinner i Forsvaret: en konsekvens av politisk vilje?

Kvinner fikk i 1977 mulighet til å tjenestegjøre i stillinger i krig og fred. Drivkraften bak likestilling politiske ledelsen i Forsvarsdepartementet. I 1985 Forsvaret. Dette betydde at kvinner kunne tjenestegjøre som menn. Norge var på det tidspunktet et av de ledende av kvinner i Forsvaret. Forklaringen bak denne integreringen er et samfunnsmessig utviklingsstrekk (Gjølberg 1999). Drivkraften bak denne positive utviklingen er først og fremst den fagmilitære ledelsen uttrykte skepsis (Steinland 2004, Orsten 1999). De fagmilitære bekymringer om innvirkning på kampavdelinger og sevneter til å føre som på sett og vis har fått lov til å leve blant de som ikke finnes noe grunnlag for en slik påstand. En rapport konkluderer med at kvinnenes deltakelse i avdelingen er sevneter til å løse oppdrag. Rapporten slår islik krigføring av henger av hvordan den enkelte samtidig slår rapporten fast at kvinnenes inntreden i yrkesfellesskapene er en tidkrevende prosess (Ministeriet mellom økt mangfold og militære avdelinger er sevneter til å løse oppmerksomhet og så blant de fagmilitære (se

Forsvaret og rett til å inneha ikke-stridende stillinger var på det tidlige stortingspolitikk og den fikk kvinner full yrkesmessig likestilling i tjenestegjøring i stridende stillinger på lik linje med landene i NATO og valg av integrering i tjenestegjøringen av kvinnene i verneforankret i Forsvarets behov for arbeidskraft (Orsten 1999). Politiske krefter som den tiden stod i å ha kvinner i stridende avdelinger i tillegg til at kvinnenes inntreden skulle ha en positiv innvirkning på kampavdelinger og sevneter til å føre som på sett og vis har fått lov til å leve blant de som ikke finnes noe grunnlag for en slik påstand. En rapport konkluderer med at kvinnenes deltakelse i avdelingen er sevneter til å løse oppdrag. Rapporten slår islik krigføring av henger av hvordan den enkelte samtidig slår rapporten fast at kvinnenes inntreden i yrkesfellesskapene er en tidkrevende prosess (Ministeriet mellom økt mangfold og militære avdelinger er sevneter til å løse oppmerksomhet og så blant de fagmilitære (se Snider and Matthews 2005).

Den militære teknologiske utviklingen har det siste spørsmålet er de fagmilitære tidlige rest til tevede i kampmiljøet idag ikke like aktuelle. Selvom det for regulære kamper heterer det heller ikke til å

er å være medført at mange av de kvinnene er sevneter til å mestre tevede i kampmiljøet idag ikke like aktuelle. Selvom det for regulære kamper heterer det heller ikke til å

utvikling av militær teknologi gjør det mulig å inne  
mulig. Kampavdelingen esegen arter i kke lengre noe  
haman geflerer rolleren ndets om før var  
argument for ikke å inkludere kvinner.

De politiske ambisjonene om økt kvinneandel har opp  
gjennom konkrete mål og form av pålagt tiltak  
en uttrykt målsetning at Forsvaret innen 2005 skulle  
konkludere i midlertidig "Handlingsplan for økt kvin  
15% kvinneandel innen 2008 er urealistisk. Utvalget  
mer realistisk nivå. I den forbindelse ble det anbefalt  
2005. Forutsetningen var basert på at ingen kvinne  
fram til 2005 og at Forsvaret måtte rekruttere ca  
Innst. S. nr 234 (2003-2004) uttrykkes det at mer  
Forsvaret for langtidsperioden 2005-2008. Iverksett  
mål å øke kvinneandelen i Forsvaret til totalt 15%,  
perioden. Iverksettingsbrevet for 2008 videreførte  
nedslagsfeltet når den uttrykte målsetningen er at 2  
(grunnleggende befalsutdanning), GOU (grunnleggende  
og VOU (videregående offisersutdanning) skal reser  
av 2008. St. melding 36 går langt videre når melding  
målsetning om at: "at begge kjønn skal være likt representert på alle  
nivåer i Forsvaret. Det  
vil nødvendigvis ta lang tid før Forsvarets hær og  
personellkategoriene. Det er i midlertidig form  
skall kunne nå en målsetning om lik representasjon  
realistisk mål for kvinneandelen i Forsvarets  
befalogvervede innen 2020". Viser av dette at det politiske nivået  
øvet stadig sterkere press på forsvarssektoren ve  
radikalt. Hvis som dannet bakgrunnen for disse målt  
medarbeider i Forsvaret oppfatter målsetningene å  
forstå. Det er med andre ord det største prikk mellom  
kvinneandel på 20% og en stabil kvinneandel i Fors  
gjennom tiden både blitt uttrykt  
til sektoren. På slutten av 80-tallet var det  
å ha oppnådd 15% kvinneandel. I år 2000  
kvinneandel i Forsvaret" at målsetningen på  
tanbefalte å redusere ambisjonen til et  
falten målsetning på 7% kvinner innen  
r (befalogvervede) slutter i Forsvaret  
ca 240 kvinner for å oppnå målsettingen. I  
ambisjøs måltall på 15% kvinneandelen i  
ingsbrevet for 2005-2008 setter som et  
og ved befalskolen til 25% i løpet av  
denne ambisjonen, men utvider  
5% av studieplansen på GBU  
offisersutdanning og i krigsskolenivå)  
eres kvalifisert kvinner innen utgangen  
en tar utgangspunkt i en overordnet  
nivåer i Forsvaret. Det  
jønnsbalansen i sammensetning i alle  
lle hindringersom tilsier at Forsvaret ikke  
kvinner og menn i organisasjonen. Et  
determinimum 20 prosent kvinner blant  
des i siste årene har  
då øke måltallene for kvinneandelen  
llene er vanskelig å nå og blant  
være urealistiske og dels vanskelig å  
depolitiske ambisjonene om en  
varetpå 7-8%.

Dersom det er likt de politiske måltallene uttry  
FMO i gangsetter en bevisst strategisk satsing for ø  
selv hvagrunden kan være til at Forsvaret ikke har  
kkeren ambisjon og nødvendigheten av at  
kt kvinneandeler det viktig at vispørross  
lykkes. Gapet mellom 80-tallets ambisjon

om 15% kvinneandeli i 2005 og en reell andel kvinner på 7% i 2008 er et tydelig bevis på det som fremstår som en 20-års feilslått kvinnesatsning. Forsvarets kvinneandel har de siste 20 årene vært relativt stabil. Deter av den grunn mye som tilsier at de ulike tiltakene, som fra ulike holdersattiverk for å rekruttere og beholde kvinner har hatt tilnærmet ubetydelig effekt. I et 20-års tidsperspektiv, og tatt i betraktning at Forsvarets kvinneandel har vært relativt stabil, kan man stille spørsmål ved om Forsvarets evne til å rekruttere kvinner er så konjunkturavhengig som mange hevder. Kanskje sektoren mangler de kvinnelige og så handler om kulturelle trekk ved en mannsdominert sektor. I den forbindelse peker enkelte undersøkelser på at kvinner erfarer at Forsvarets uttalte verdigrunnlag ikke stemmer overens med det de opplever verdien på arbeidsplassen (Grindal 2003, Grindal og Ovesen 1999, Hjelmseth 1994). Altså de uttalte teoriene om likeverdig inkludering stemmer ikke nødvendigvis med ”bruksteoriene”, eller det man faktisk gjør (se Argyris and Schön 1978).

De politiske føringene for utvikling av FM Odesist er årene ikke bare blitt mer ambisiøse og tydeligere i forhold til måltall og tiltak, men satte også initiativ rett mot å utvikle Forsvarets kultur nå til langt større grad enn tidligere initiativ. Es fra politisk hold. Handlingsplanen for Holdninger, etikk og ledelse er et nærliggende eksempel.

I forsvarssektorens handlingsplan for holdninger, etikk og ledelse (FD, 2006) finner vi mange sporene til tidligere utredninger og anbefalinger. Med utgangspunkt i FN sikkerhetsråds resolusjon (UNSCR) 1325 argumenteres det i handlingsplanen blant annet for at forsvarssaken også er kvinnesak. Planen konkretiserer intensjonen med økt kvinneandeli i Forsvaret ved å vise til nødvendigheten av økte rekruttering til demilitære skoler og uttelling til militære operasjoner. Deter betydning at det har vært flere kvinner til stillinger i internasjonale operasjoner. Deter i erkjennelse av at det er gjennom erfaring fra den operative søylen, og gjerne gjennom deltakelse i utenlandsoperasjoner, at andelen kvinner er ledende stillinger kan økes (Steinland 2004). I den forbindelse er det god samsvar mellom politiske ambisjoner og hva kvinner i Forsvarets selv mener. I kvinnenundersøkelsen fra 2001 kommer det eksempelvis frem at 62% av kvinnene kunne tenke seg å delta i internasjonal operasjoner i fremtiden. Videre finner vi i handlingsplanen også konkrete tiltak rettet inn mot lederutviklingsprogrammer og kollegagrupper og programmer for kvinnelige befal. Selvom de fleste av anbefalingene i handlingsplanen hvir seg på å øke kvinneandelen i forsvar, vil det ikke være kostbart å likevel vektlegge på å øke andelen i handlingsplanen nettopp som et virkemiddel på veien mot å utvikle Forsvaret i retning

avenmermangfoldigoginkluderendearbeidsplass( seogsåSt.prp.nr.422003-2004).  
 BegrunnelsenfordettefinnerviblantannetiSt.m elding36(2006-2007)sompåpeker  
 betydningenkvinnerharforForsvaretslegitimitet isamfunnet,fororganisasjonensevnetilå  
 løseoppdragogforbetydningenavatForsvaretrep resenterersamfunnetssammensetning  
 bådehvagjelderkjønn,etnisitetosv.Følgendetil takerpresentertidennemeldingen:

- 25prosentavstudieplassenepåkrigsskoleneogsta bsskolenreserveres kvalifiserte kvinner.
- Opptakskravet til Forsvarets skoler revideres.
- Det vurderes innført mer fleksible rekrutteringsord ninger for krigsskolene.
- Det opprettes en funksjon i Forsvarsstaben for å styrke arbeidet for høyere kvinneandel i Forsvaret.
- Kvinnelig befal tilbys utviklingsprogrammer for ledere utvikling og personlig utvikling.
- Kravet til militære stillinger revideres.
- Det iverksettes kartlegging og forskningsoppfølging årskullene fra sesjon og flere år frem i tid.
- Det iverksettes forskning på kulturoppholdninger i Forsvaret.
- Bevisstgjøring av holdning til mangfold i forsvar ssektoren.
- Arbeidsforholdning til mangfold i små og mellomstore bedrifter for å nå målet om små oppnåelse.
- Retningslinjer for akseptabel oppførsel utarbeides.
- Måltsett informasjon om Forsvaret formidles til unge kvinner og menn.
- Forsvaret tilrettelegger lokale forhold for familier med spesielle behov.
- Det innføres mer fleksible ordninger ved graviditet og svangerskapspermisjon.

Et annet dokument som utformer oppdrag til FM Oeri verksettingsbrevet (IVB). Om viskalse påhvordan iverksettingsbrevene utformes finner vi at også disse brevene gjennomdes i siste tre år er en stadig sterkere grad har vekt lagt på betydning en av at sektoren legger til rette for inkludering av kvinner. IVB til FM O for 2006 sier at: "Forsvarets kallegget til rette for å beholde kvinner i organisasjonen, herunder spesielt kvalifiserte kvinner i motlederststillinger og stillinger i internasjonale operasjoner. Rekruttering av kvinner skal være et satsingsområde i 2006 og langtidsprioritet" (s.11). FD pålegger videre Forsvaret å rapportere om likestilling og kvinneandel og gjøres rede for tiltaksområder iverksett/planlagt for å fremme likestilling og hindre forskjellsbehandling. I IVB for 2007 følger den nettråden opp og i enda sterkere grad pålegges Forsvaret å inkludere kvinner i perspektiv planlegging, utdanning og trening for operasjoner. Her betones kvinneandel som et viktig virkemiddel for å sikre

mangfoldiorganisasjonen og for å ivareta Forsvarets legitimitet. I lang tid sterker grad enn tidligere argumenteres det her for at det er en sammenheng mellom Forsvarets evne til å løse pågående og fremtidige oppdrag og evnen til å utnytte kvinners kompetanse og ressursidette arbeidet.

*”Militærestyrkers omsendelse til internasjonale operasjoner skal ha kunnskaper om kvinners rolle i samfunnet og i fredsovervåking og fredsoperasjoner. Innenfor fredsovervåking og fredsoperasjoner skal det være særlig fokus på å ivareta kvinners rett til beskyttelse mot vold og seksuelle overgrep i konfliktsituasjoner og økt deltakelse av kvinner på alle nivåer i internasjonale operasjoner. Dette bygger på en erkjennelse av at kvinners medvirkning er nødvendig for å sikre varig fred”* (FDIVB2007:16).

I utkast til Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009–2012 følger denne målsetningen opp ved at handlingsplanen til UNSCR 1325 skal være operasjonalisert og implementert innen 2012.

Om vi nå skulle gjøre en forsøksvis oppsummering av det tydeligste presset på økt kvinneandel i FMO kommer fra politisk nivå gjennom ambisjonens konkretisering i FDs iverksettelsesbrev, Stortingsproposisjoner, og Stortingets meldinger. Så kan det hevdes at dersom det hadde vært tilstrekkelig å gi politiske føringer for Forsvarets arbeid med økt kvinneandel ville rettesettelsen som fremkommer i NOU(2007) om Forsvarets tilgjengelighet til likestillingsarbeid ikke vært relevant: *”.. tiltak for å rekruttere og beholde kvinner for å sikre grad og kvalitet i tjenesten og i utvalgte praktiseringsområder. Utvalget mener derfor at størrelsen på avdelingene og kompetansen i disse må vurderes for å sikre en helt nødvendig kompetansemessig variasjon i Forsvaret.”*

Forsvaret uttrykker stor vilje til å fremstå som en attraktiv arbeidsplass som både ønsker å tiltrekke seg kvinner og utvikle deres kompetanse gjennom moderat kvotering ved opptak til skoler og ved søknad på stillinger. Forsvarets personellhåndbok (FPH) skisserer en rekke satsningsområder rettet inn mot økt kvinneandel og som blant annet utdypes i Forsvarets likestillingspolitikk. Det fremheves her behovet for å etablere mentorprogrammer rettet inn

mot kvinner, en aktiv rekrutteringsstrategi, utvikling av en kultur som virker inkluderende på kvinner samt undervisning om mangfold og likestilling ved Forsvarets skoler. Det hevdet mellom annet at: ”Holdninger, adferd og kulturelle barrierer er trolig de største hindringene for kvinners muligheter og påvirker deres interesse, ønske og muligheter for å gjøre karriere i Forsvaret”. Sånn sett skal det i rettferdighetens navn sies at mye harskjedd må tenkes i Forsvaret kommuniserer betydning av mangoldsiden verdigrunnlaget for ledelse i 1998. Her påpekes det tørt at: ”likestilling er endel av likeverdet”. Poenget er at det idag ikke mangler på dokumenter, direktiver eller retningslinjer som påpeker behovet forsvarethar for flere kvinner. Det vi i midlertid kan undres over er forsvarets sektorens egen evne og vilje til å vise veien i et 20 år gammelt spørsmål som handler om forutsetninger for å rekruttere kvinner, beholde kvinner og øke antall kvinner i ledende stillinger i Forsvaret. Tiltross for alt det gode arbeidet som gjøres er det til å undersøke at man i 2008 fremdeles ikke har en kvinneandel som er nærheten av å reflektere ambisjonen fra slutten av 80-tallet om at Forsvaret innen 2005 skulle ha oppnådd 15% kvinneandel. Kanskje den manglende evnen til å håndtere denne utfordringen kan være et resultat av mange faktorer som blant annet hvilke nivåer i Forsvarets profileringsmatcher jentenes preferanser, hva Forsvarets jenterformidler av inntrykk sine nettverk eller hvilke typer karriereveier som Forsvaret tilbyr jentene osv. (se appendix). Et problem med Forsvarets profileringer er det som kan fremstå som en overdimensjonert vektlegging av macho aktiviteter i reklamefilmer, samt tid som man kan anta at dagens kvinner fra Generasjon X ikke storgrads som operativt linjer ønsker seg utdanning og karriere innenfor forvaltning, administrasjon og personell. Hvis kullet datilsatt for men på dagens rekrutteringsfilmer faktisk synliggjør Forsvarets men attraktive arbeidsplasser for jenter? Vellykkede rekrutteringskampanjer må idag ilangt større grad fokusere på dynamiske og lærende arbeidsplasser, på moderne ledelsesformer, på mangfold osv. enn på Befalsaspiranten ”gjør me hølet”. Formy gjør me blir irlganske enkelt fortøvet dersom Forsvaret ønsker å fremstå som en dynamisk kunnskapssorganisasjon som tiltrekker kvinner.

### 2.3 Nye oppgaver gir økt behov for kvinner i Forsvaret

Samtidig stiller Norges deltakelse i internasjonale operasjoners nye krav til soldatrollen, på den måten at man som soldat/offiser må kunne delta i kamphandlinger og bidra til å bygge relasjoner under fremmedartede forhold. Dette fordrer relasjonelle ferdigheter, at man skaper

”god atmosfære” og kontakt med lokale kvinner. Kvinner har komparativt fortrinn i disse nye rollene, noe som gjør deres deltakelse berettiget.

Steinland (2004) argumenterer for at ”de feminine verdier som omsorg, empati, forsoning og samarbeid, vil være relevante og etterspurte i fremtidens internasjonale fredsoperasjoner. Av denne grunn vil det derfor være økt behov for å rekruttere kvinner til Forsvaret. Økt rekruttering har naturligvis en direkte positiv effekt for kvinneandelen.” (ibid.: 15) Men hun påpeker også viktigheten av å få kvinner i uniform til å bli i Forsvaret. ”Også her kan poenget med kvinners komparative fortrinn få betydning. Delaktelse i internasjonale operasjoner kan føre til at kvinnene opplever at andre egenskaper som for eksempel tradisjonelle krigers roller, er relevante. Menns omerskeptiske eller harfordommer mot kvinner i krigers roller, vil gjennom erfaring ute i konflikter råder kunnes at kvinnene er en ressurs.” (ibid.). Det klassiske eksempel som oftest trekkes fram er viktigheten av å ha kvinnelige personell i kontrollposter, slik at også sivile kvinner, spesielt i muslimske land, kan søkes. Terrorister og opprørere vet at vestlige soldater kalrespekterer deres kultursåpassat mannligesoldater ikke søker kvinner. En kontrollpost bemannet av bare menn åpner derfor for å 1) bruke kvinner til å transportere ulovlig gods og 2) kle seg ut som kvinner (bruke burkah) for å slippe gjennom. Like viktig som søkso perasjoner er det at kvinner i uniform ofte har tilgang til å snakke både med lokale menn og kvinner. Mannligesoldater har ofte bare tilgang til å snakke med menn. Norskestyrker i Afghanistan har aktivt brukt kvinnelige soldater for å komme i kontakt med lokalbefolkningene, blant annet for å få tilgang til informasjon om hvordan den kvinnelige delen av befolkningen tenker, foreksempel i forbindelse med valg (Skjæret 2007). Amerikanske styrker i Irak har aktivt brukt kvinnelige soldater i opprørsbekjemping (COIN), idet de har laget møtearenaer for lokale kvinner hvor kvinnelige soldater både får innhentet informasjon og mulighet til å påvirke kvinners holdning til opprørere, noe som i neste omgang har påvirket mange av disse kvinnenes sønner, ektemenn og sønner. Dette er selv sagt finnearlig arbeid. Dette er selv sagt langsiktige strategier som er vanskelige å målrettes og ulter av, men foreksempel US Marine Corps mener de har hatt beviselig effekt av en slik tilnærming (Rawlings 2008).



### 3 Kvinner og erfaringer i Forsvaret

Til tross for at feminine verdier er relevante og etterspurte i utenlandsoppdrag, er det fortsatt mangemennsomharen grunnleggende negativ holdning til kvinner i kampavdelinger, underforstått også i internasjonale operasjoner. Vi tør påstå at det er en myte at det er de eldre offiserene, ”gubbeveldet” i Forsvaret, som først og fremst bærer av disse holdningene. I fjernsynsdokumentaren DOK22: ”Aldri en av gutta” (NRK, 25.02.2002, gjengitt i Steinfeld, 2004) sier løytnant Heine Østby: ”Det bør ikke være et mål i seg selv å ha kvinner i Forsvaret - det har jeg problem med å skjønne. Målet er å ha kvinner som er interessante. Omdet da er kvinner spiller liten rolle”. Østby hevder også mange har mål, og at dette preger synet på kvinner i Forsvaret. Mannlige offiserer stort sett kandeles i nitokategorier; de som aksepterer kvinner fullt ut, og de som sier offentlig at de gjør det, mener kritisk til kvinner, ikke minst i mindre kampgrupper på gruppekohesjon (...), og det går på det med sjømsorg for hverandre, klikkdannelser, og det med detten år menn blir skadd. ”Østbyes utsagn understreger organisasjonskultur for å gjøre Forsvaret til en kommen nærmer målet om økt kvinneandel.

I en undersøkelse av nyere dato har Netland (2003) intervjuet fem amerikanske (US) og fem norske, kvinnelige hær offiserer, med tanke på å avdekke grunn til at det finnes relativt flere kvinner i den amerikanske enn i den norske hæren. På spørsmål om negative holdninger til kvinnelige offiserer, mener 100% av kvinnene, og spesielt rollersom (operative) lederne (Harsem mfl. 1996) har utført en spørreundersøkelse med 134 befal og menige, hvorav 121 menn. De finner at 86% mener det finnes fordommer over for kvinner i Hæren. Jo mindre respondentene samarbeider med kvinner, jo mer er de enige i ”krigssituasjon” ville ingen foretrukket en kvinnelig overordnet. 80% mener kvinner har en positiv innvirkning på miljøet, mens 35% mener det skaper praktiske problemer å ha kvinner i Hæren. I midlertid mener ingen kvinnelige respondenter at forholdene er for dårlig til rettelagt i Hæren. I en spørreskjemaundersøkelse blant 1147 befal fant Hjelmeseth (1994) at menn oppfatter kvinnens som dårligere egnet (enn menn) for oppgaver innen ledelse, til praktiske

oppgaver, og stridssituasjoner. Kvinnelig befal, likeverdige. Kvinner trives som trentlike godt i organisasjoner som menn, til tross for at kvinner i større grad oppgir å ha vært utsatt for trakassering og urettferdig behandling. Ettersom går igjennom hvordan man som yngre, kvinnelig offiserer røveråbli" en avgutta" og motsetter seg alt fokus på kjønn. Når kvinnenes å bli i reidresskjene der det noen med den holdningen. Det er fortsatt viktig for dem å bli evaluert ut fra den eier og den jobben de gjør, men erfaring og modningser ut til å gi større bevissthet om at kjønn faktisk spiller en rolle.

"Jeg følte av og til en storensomhet blant alle di venninner å snakke med heller, var jeg til tider so bare barn åler. Annerledes. Som om jeg kom fra en annen rose i knappe hullet. Som en maskot nær mest."

sse mennene. Uten noen riktige gode metlønneblad midt i en furuskog med nenplanet, mens samtidig også som

Fra *Blindgjenger. En kvinne blant menn.*  
Camilla V.A. Hellern (2005:84)

Den foregående gjennomgangen av ulike studiers siden 1990-tallet viser at det finnes klare indikasjoner på at kvinner i Forsvaret nedvurderes, noe som blant annet gir seg utslag i forskjellsbehandling og trakassering. Forklaringer på at Forsvaret fortsatt sliter med å rekruttere kvinner, spesielt til ledende stillinger, kan finnes i en vifte av faktumsamtogså ide fysiske, psykiske og sosiale karakteristika som skiller Forsvarets arbeidsplass fra andre (sivile) arbeidsplasser. Bergan (2000) har gjennom en spørreskjemaundersøkelse forsøkt å avdekke befalskorpsets holdning til kvinnelige ledere i Luftforsvaret. Han finner en i ghetom at kvinnelige ledere forbedrer det psykososiale arbeidsmiljøet, samt en i ghetom at det eksisterer likestilling ved opprykk. Samtidig er det negativt til tro til kvinners handlekraft og evnetil å takle stress.

### 3.2 Om kvinners erfaringer og Forsvarets ambisjoner

Luftforsvarsstab gjennomførte våren 2001 en undersøkelse hvorfor 24% av kvinnelige offiserer valgte å ta ut økonomiske sluttpakker. Noe av det som her fremkom var blant annet kvinnenes betoning av verdiene som utslagsgivende for at de

valgte å slutte.” *Hvorfor er det ikke størrefokus på de verdien kvinnene representerer og som må være like viktig for menn*”. Samtidig viser en undersøkelse foretatt av Forsvarsstaben at 61% av kvinnene over 30 år kun tenkes å søke på nye uttøyningspakker. På bakgrunn av disse foruroligende detallene arrangerte Luftforsvaret en workshop (Kvinnekraft) som samlet kvinner for å få vite mer om hvorfor kvinner ønsker å slutte og hva Luftforsvaret kunne gjøre for å demme opp for deres avgang. Forsvarets kvinneundersøkelse fra 2001 (303 besvarelser/ svarprosent 60,7%) viste at 90,4% av kvinnene var delvis eller helt enige påstanden om at Forsvarets arbeidsplass samtidig som 63% av disse kvinnene enten hadde søkt om avgang eller hadde fått tilbud om avgang som stimulerende tiltak eller var usikre på om de skulle fortsette i Forsvaret (Drake og Solberg 2003). På spørsmålet om hva som skal til for å øke kvinnenes størrefleksibilitet, mer anerkjennelse og at familien må prioriteres i større grad. Kvinnene ønsket videre en holdningsendring hos ledelsen i Forsvaret. Få av kvinnene hadde tro på verneplikten for kvinner, lengre ferier og kjønnskvoteringsomvirke middel for økt kvinneandel. På bakgrunn av undersøkelsen som er gjort synes kvinnene å skille vei i synet på radikalt kjønnskvotering. Sentrale grunnertilbakemeldingene ønsket å slutte i Forsvaret var ønske om *utdanning, manglende karrieremuligheter, gode avgangsstimulerende tiltak* og behovet for en mer *tilrettelagt familiepolitikk* (Drake og Solberg 2003).

At Forsvaret preges av maskuline verdier bør ikke overraskende da 90% av medarbeiderne er menn. Problemet oppstår når den skjev kjønnsbalansen medfører at Forsvaret ikke klarer å fremstå som en attraktiv arbeidsplass for kvinner. Forsvarets medarbeiderundersøkelse for 2006 viste foreksempel at 40 prosent av kvinnelige befal hadde opplevd seksuell trakassering. Om vi tillegg legger til andre studier (Grindal 2003, Grindal og Ovesen 1999, Hjelmseth 1994) synes dette problemet ikke å bestå av uheldige ”enkeltilfeller”. Problemet med å øke Forsvarets kvinneandel er av den grunn ikke utelukkende et kompetanse- eller bemanningsproblem, det er i høyeste grad også et kultur og ledelsesproblem. Derfor må vi undersøke i hvilke grad Forsvaret klarer å organisere en satsning på kvinner som medfører at den kommer til uttrykk i den operative søylen i form av ledelse og praksis.

Det er den forbindelse et viktig signal når Forsvarets personellhåndboksier arbeidet med økt kvinneandel skal: ” *synliggjør siden enkeltlokale enhetsvirksomhet plan, og gjenspeiler siden årlige resultatrapporteringen. De spørsmål som er et eget punkt om likestillingsarbeidet i Forsvaret på agendaen i ulike personellmøter og konferanser som eks*

kannevnes, årlige personellkonferanser og aktuelle møter mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte". Forsvarssjefengjøres også sentralt grepet når han i IVB for langtidsperioden (2009-2012) slår fast at: "deter et mål at kjønnspektivet i samarbeidet i Forsvarets kjernevirksomhet, herunder operasjonsplanlegging, mandater, trening og utdanning, gjennomføring og evaluering av operasjoner" (s.70). Til grunn for denne målsetningen ligger Norges internasjonale forpliktelse til å oppfylle U NSCR 1325. I samme brev uttrykkes det også et behov for å beholde personellet uten at det kommer frem noe mer om hvordan dette arbeidets skal organiseres, bortsett fra at det handler om karriereplanlegging, livsfaseorientert personalpolitikk, familiepolitikk og insentivordning.

Dersom lav kvinneandel er et problem for Forsvaret skulle det velegentlig bare være å sette i verk radikale tiltak slik at man faktisk oppnår den kvinneandelen på 20% som blant annet Moss Kanter (1977) mener er nødvendig. *kritisk masse* dersom kvinners skalkunne påvirke kulturen i egen organisasjon. Imidlertid vil nok forslaget om radikale tiltak for økt kvinneandel vanskelig å realisere om ikke det skjer gjennom bred mobilisering av ulike og sterke interessegrupper." *Mobilisering av destore befalsorganisasjonenes som BFO og NOF for å få til radikalkvotering neppe vil finne sterk støtte da deres medlemsmasse i all vesentlighet består av menn*" (Informant).

Et forsøk på mobilisering av kvinnen i skjedde 8. mars 2001 da det ble det avholdt tetsamråd i FD. Hensikten var å få kvinner til å gå fram med erfaringer, forslag og synspunkter med mål om å høyne Forsvarets status som arbeidsplass for kvinner på alle nivåer (FD, 2001). Problemstillingen var: Hvorfor slutter kvinner i Forsvaret? Hvordan rekruttere og beholde kvinner i Forsvaret? Referatet oppsummerer med data og erfaringer om Forsvarets skalkunne med å rekruttere og beholde kvinner er det nødvendig med økt samfunnsforståelse for at likestilling også gjelder for ansatte i Forsvaret. Dette krever oppfølging på politisk nivå av allerede vedtatte handlingsplaner. Innføring av utradisjonelle tiltak som blant annet kjønnskvalifisering ble foreslått som et aktuelt virkemiddel for å rekruttere og beholde kvinner i Forsvaret, selv om dette kan virke kontroversielt. Poenget er at det gjennomgående ble pekt på nødvendigheten av holdningsendringer, og et behov for å ta oppgjør med det kvinnene påpeker å være kvinnefiendtlige holdninger i FMO. Det vil altså ikke nytte med all verdens

”kvinnetiltak” for å få kvinnene til å bli, hvis de ikke oppleves å være samsvarende mellom forfektede verdier og hva kvinnene opplever i sin hverdag.

En kvalitativ analyse av *Forsvarets grunnleggende verdier sett med kvinners øyne* kommer det fram at kvinnene i utvalget (10) mener det ikke er samsvarende mellom Forsvarets forfektede verdier når det gjelder menneskeverd og likeverd, og de levde verdiene (Grindal og Ovesen, 1999). Bakgrunnen for analysen er Forsvarets verdigrunnlag (1998), som blant annet forfekter verdier under tittelen ”Menneskeverd og likeverd – berikelse gjennom mangfold” (et av fire grunnleggende verdierområder). Det er verdiene under denne tittelen kvinnene føler er fjernest fra de levde verdiene. De peker på et sterkt konflikt press og dilemmaer i forhold til likeverd og likhet, de opplever ikke at likestilling og praksisen er en viktig sak for Forsvaret, og et stort flertall mener at kvinner og menn ikke har like muligheter til å skape seg en karriere i det militære systemet. Grindal og Ovesen (1999) konkluderer at Forsvarets verdigrunnlag oppleves å være i samsvar med kvinnenes egne grunnleggende verdier. Men; kvinnene opplever ikke at dette er Forsvarets levde verdier, og det er således ikke samsvarende mellom deres grunnleggende verdier og det de opplever i hverdagen på arbeidsplassen, noe som i henhold til verdi diskrepans teorien kan skape jobbtilfredshet. Dette kan være en viktig årsak til at kvinnene velger å slutte i Forsvaret.

Endring av organisasjonskulturen slik at den faktisk gjenspeiler verdigrunnlaget blir da viktig for å øke kvinners jobbtilfredshet og derigjennom få flere til å bli. Dette er også et poeng som ytterligere forsterkes dersom vi legger en figur-grunn til næring til hvor kvinner erfarer FMO som arbeidsplass. Steinland (2004) har gjennom en litteraturstudie funnet at den militære kulturen er utpreget maskulin, og at kvinner blir en minoritet (avvikere) mot en maskulin kultursom grunn.

Overland mfl. (1995) har intervjuet personell i offiserer ved fem utvalgte flystasjoner, og samlet inn spørreskjema til ialt 24 rekrutter og befalsskoleaspiranter i Luftforsvaret, for å kartlegge omfang og konsekvenser av seksuell trakassering i Forsvaret. De finner at 13% (3 stk) av den yngste delen av kvinner i Luftforsvaret er svært utsatt for seksuell trakassering. I en tilsvarende undersøkelse av Grindal (2003) kom mer det fram at majoriteten av kvinnene i

undersøkelsen<sup>1</sup> har blitt utsatt for kjønnsordnende prosesser, det være seg diskriminering, paternalisering, kjønnsobjektivering og usynliggjøring. Eksemplersom blir gitt på diskrimineringer som mobbing, utfrysing, seksuell trakassering. Det påpekes at slike prosesser oftest inntreffer da kvinnene er relativt unge. Paternaliseringer når forskjellsbehandling begrunnes eller utgis for å være til kvinnens beste, foreksempel fordi hun skal "få slippe å gjøre" noe, eller at det "ville blitt for krevende for de som er mor" eller "vitrodde ikke du hadde anledningsidene uerale nemedsmåbarn". Forskjellsbehandlingene trengs ikke være bevisst, men kan også være utbevisst utslag av holdninger og forutinntatthet. Uansett blir kvinnene nedvurdert og fratatt muligheter, som i hverdagslivet og i karrieresammenheng. Noe av det interessante som kommer fram her er at kvinner i flere sammenhenger opplever at de dømmes mer på det faglige og får mer respekt når de bevisst nedtoner sin kvinnelighet. Igjen kommer det fram at dette følte viktigere i ungdomsalder. I samme alder ("ung") som kvinnene prøver hardest å være som "gutta" opplever de også størst grad av diskriminering/uønsket seksuell oppmerksomhet. Flere kvinner rapporterer om det de kaller usynliggjøring, forstått som at de legges mer til på grunn av kjønn – men usynliggjøring som offiser. Det samme gjelder hennes faglige egenskaper. Hun kan få færre tilbakemeldinger enn mannlige kolleger, eller det tilbakemeldingene hun får kan være knyttet til egenskaper som ikke har noe med faglig dyktighet å gjøre. En kvinne av denne figureffekten kan være at kvinner får mindre tabbekvote enn menn, og det går ut over mulighetene for læring i og av arbeidet.

<sup>1</sup> Datagrunnlaget var seks kvinnelige majorer/orlogskapteiner, noe som utgjorde 10,7% av kvinnelige offiserer på dette grads nivå da undersøkelsen fant sted.

## Refleksjoner fra enhæroffiser

-Vitrenersånesomdeg.

Slikstartetsvaretejegfikk,dajegetteråpresen tertmogsomhæroffiserogstudentimenneskerettig heter, spurteforfatterinnenSibaShakibomISAF 'srolleoghvilkesoldatermantrengteiafghanistan.Hunvari FrittordiOsloforåsnakkeomsinbok *DerGudgråter* (enfantastisksterkskildringavenafghansk kvinnesliv),oghaddefortaltathunjobbetlittsområdgiverforISAF-sjefen,ogathunmenteen internasjonaltstyrkearenesteredningforAfghanistan.Hunfortsattesvaretilmegmedåsi:

-Vitrengerutdannedesoldatersomkjennermenneskerettighetene,ogvitrengerkvinneligesoldaterog offiserer.Hvordankannoentroatdeskalgjørene forkvinneneiafghanistanvedåbaresendemannlige soldater?

Jegvarfortsattungoffiser,fortsattlittopptattavåvære"enavgutta",blibehandletliktsom dem,verken merpositivtellermernegativt.Menordenehennes varmedpååbidratilengryendebevissthetomat kvinneriForsvaret erannerledes,ogatvårtilstedeværelseikkebarehandleromatkvinneskalhalike mulighetersommenn,menatvifaktiskkjøreen positivforskjellforhvordan *Forsvaret*gjørjobbensin.

JeghaddeShakibsordmedmegdajegåretetterreitilAfghanistan.Opplevelsenejegfikkder,har jeg medmegforlivet.Bådesomoffiser,somkvinnelig offiserogsomkvinne.Erfaringfrainternasjonale operasjonerermerellermindrepåkrevdsomoffiser idagensforsvar,kanskjesærligihæren.Som kvinneligoffiserfikkjegdessutenoppleveatmine mannlige kollegeriendeltillfellervaravhengig megog minemedsøstreforåfåløstoppdragetpåbestmulig måte,foreksempelforåsøkelokalekvinneri kontrollposter.Flereavossjentenesomvarderblidessuten,selvomvisattistabsstillinger,jevnlige "rekruttert" sompatruljemedlemmer–kanskjekompa truljenlettereipratmedflerelokalemedkvinner pålaget.Noengangergjordedetkanskjeenforskjell,andrengangerkanskjeikke.Noenlokalefnistero glo, syntesdetvarartmedenkvinneligsoldat,menjeg oføltealltidatjegblemøttmedrespekt–utenforleiren. Forsomkvinneieninternasjonaltstyrkemåttejeg ogsååleendeltinjegtrorminemannlige kolleger slapp–somåblifultmedkikkertfraOP-tårnene dajegløpminedagligejoggerunderileirløypa.

Menmestavaltpregetopplevelseneiafghanistanmestegsommenneske.Detåkomme fra verdensbesteland åboi,tiletavverdensverste,ogsehvordanfolketderlever,lider–oglikevelklarersmile– detgjør inntrykkforlivet.

WorkshopKvinnekraftblearrangertavLuftforsvaret høsten2003,blantannetsomen reaksjonpåatgrenemistet24%avsittekvinnelig styrkesbefaliforbindelsemedvirkemidler vedomstillingeniForsvareti2001.55kvinnelige offisererialderen30til40år,samt noen sivile,deltok.Endelavmåletvarforledelsenå fåensituasjonsbeskrivelseogkartlegge problemstillinger.MyeavdetsomkommerframiKvinnekraft-rapporten(DrakeogSolberg, 2004)kjennerviigjeninnendokumentasjonvihar gjennomgått.Workshopenkomoppmed enlistemedpositive,negativeogbelastendefaktorer veddetåværekvinneligoffiser.

Positivefaktorer:

- Godemuligheterfor spennendejobber,skoler,kurs, tjenestesteder
- Fagligutfordrende

- Varierttjeneste
- Trivsel/miljø–storevariasjonerimålgruppen
- Privilegert(mindretallgirmuligheter)
- Kontinuerligselvutvikling
- Sikker/tryggarbeidsplass(ennsålenge)
- Barnevennlig(statligregulativ)

#### Negativefaktorer:

- Slitsomt–mårettferdiggjøreatvierher–mangle      ndeaksept–måutpekese  
foråførespekt
- Alltidsynlig–kapt/maj–nivåbehagelig–størrebe      lastningpåsjefsnivå/FSTS2
- Ensomtyrke–jobb/sosialt
- Belastendetjeneste;operativtjeneste,utenlandstj      eneste(morsrollen?)
- ”Bildet”avkvoteringgjelderkunkvinner
- Måtilpassesegetidealsomikkeermeg(mann/offi      ser)–”jegerfeil”

Debelastendefaktorenesomitilleggleframholdt      varihovedsaknyttettilforholdsomhar  
medfamilieågjøre.Pådenenesidenvardetknytt      ettildetpraktiskerundtfamilien,med  
prioriteringeneito-karriere-ogto-offisersfamili      er,flyttingmedfamilie,ogtidsklemmasom  
skaperdårligsamvittighetbådehjemmeogpåjobb.      Familiepolitikkenframholdessom”kun  
festtaler”.Pådenandresidentrekkesdetframbel      astningenedetåfødebarnførertilforhold  
tilarbeidslivet,vedatmanikkeblirivaretattun      derpermisjon(fårikkeinformasjon),ogat  
man”taper”arbeidserfaringogdermedmulighettil      åoppfyllekriterierforkarriere.Dessuten  
nevnesforventningenomatdersomduikkeharbarn      –daerdukarrierekvinne.Belastende  
faktorer somikkeknyttettilfamilie,kanknyttes      tilorganisasjonenskulturogstruktur.Påden  
kulturelleogholdningsmessigesidentrekkesdetfr      ameffekteravdetåværeimindretall,  
”gammeldagse”holdningerogkulturer,forutinntatth      ettilkvinnerollenogholdningerrundt  
kvotering.Pådenstrukturellesidentrekkesdetfr      ammangelpåfleksibilitet(fjern-  
/hjemmekontor,fleksitid)<sup>2</sup>,midlertidigebeordringer,atdetervanskeligeka      rriereveiermed  
ufravikelige krav,ogforventningenomat”alle”sk      aloppogfram.

<sup>2</sup>Deterrapportforfatterenesinntrykkatdettehar      endretsegtildetbedresidenworkshopenfantsted      i2003.



Anbefalingene Workshop Kvinnekraft (2003) kom opp med var for det første et initiativ som iverksettes må være godt forankret i (topp)ledelsen. De anbefalte videre tiltak iverksettes relativt raskt, slik at organisasjonen og kvinnene opplever at dette er viktig og prioriteres gjennom å se konkrete resultater. I kjølvannet av Kvinnekraft ble det satt i verk flere tiltak, blant annet familiedirektiv, mentorprogram, Kvinnettopp, "9+9". Kvinnekraft oppfordret dessuten til å være eksplisitte og konkrete på hva som er satsningsområder. Her henviser det til sjef for Arbeidsgiveravdelingen som i en artikkel på tid har fått flere kvinnelige offiserer med høyere utvklingsfaktorer i kjølvannet av satsningen på sektoren. "En annen anbefaling var å skille satsing familiepolitikk." Familiesak" blir ofte sett på som fremst har vært kvinner som har satt familie i vareta forhold til tiltak som vil beholde kvinner i Forsvaret. En grunn til at menn ikke har satt dette om tradisjonell har vært den rådende normen for familieliv – farer hovedforsørg og mor har hovedansvar for barna. Selvom mødre i dag som oftest er i full jobb, kan det være som har hovedansvar for barna henger i tendensen i samfunnet klarer heller mot at menntar også i Forsvaret. Å relatere familiepolitikk til kvinnepolitikk blir der forsvært snvert, og urettferdig både overfor kvinner og menn.

Itilleggan anbefalte Workshop Kvinnekraft at følgende skulle avklart:

- Hvem skal/bør jobbe med denne tematikken (Arbeidsgiveravdelingen, generalinspektørene, ...?)
- Hvor viktig er tematikken for Forsvaret?
- Kvinnetematikk må forankres i toppledelsen
- Hvorfor kvinner? – trenger en offisiell strategi
- Gjennomgang av krav til stillinger og skoler

Det kommer mange gode argumenter fram for hvorfor Forsvaret ønsker kvinner og hvordan rekruttere flere kvinner, men hvorvidt det foreligger en samlende strategi bak dette arbeidet kan synes imidlertid noe uklart.

## MineerfaringsomkvinneiForsvaret

Dajegsom 19-åring var på opptakt til befalsskole, mulig. Jeg ønsket å bli tatt opp på befalsskolen, så jeg fikk kortere kolbe på AG-3en, slapp å bruke forsvarets underbukser og var stort sett fornøyd med det. Noen manglet formblett på som viktig framside, spesieltsiden jeg skulle løpe rundt i skogens om geværlagfører. Ikke det at alt for store ryggsekker eller tungeskytevåpen ikke har for bannet meg igjen. så godt som enoem rsvarets rstoreog nomårenes

Ti år og to barnes fødsler etter har jeg vært inn på tanken om at trykkeløst er viktig, og at jeg tapte på 1 seg, det gjør også kvinner. Å ha fått barn har forandret meg mye som menneske, og dermed også som offiser. Før jeg fikk min eldste datter, trodde jeg faktisk at jeg skulle være mulig å reise ut i internasjonalt tjeneste, iallefall i 3 mnd, med små barn hjemme. Jeg skjønte allerede på fødestuen at det ikke ville fungere for tjeneste og inn på kontor. t fra operativ

For at min hverdags som offiser og små barns morskal ikke lenger hensyntil karrieresom viktigst for meg, jeg ønsker å tilbringe mer tid sammen med barn. Det å kunne få tid til å bringe/hente i barnehage, samt jobbene og hjemmefra er helt nødvendig for å holde motivasjonen oppe. Slike arbeidsforhold har jeg ikke e all tid hatt, mens kaffet med det selv ved å velge å studere med små barn. Nå, som ansatt på Krigsskolen har jeg arbeidsforhold som fungerer for foren små barns mor. Det fungerer iallefall så lenge jeg ikke er på øvelse / reisesamtidig som minnanner på reise, og at vi på forhånd har avklart hvem som er ansvarlig for arbeidssom viktigst...

Møte med den sivile verden i fødselspermisjon og st jobber det slutt på støvetter, vesker og den slakleddskapet hver dag, men det hadde også vært fint å ha uniformene avslørte at desitter på en kvinne. lbakei saumfare

## 3.2 Kvinner i Forsvaret: noens sentrale utfordringer

Irapporten "Female future. Mobilisering av talent", skrevet på oppdrag fra NHO, har Irmelin Drake (2003) blasett på ulike undersøkelser (blat NHO se genarbeidslivsundersøkelse fra 2002) og gjort rede for utfordringer og tiltak med sikte på å bidra til at medlemsbedrifter i NHO skalkunne øke andelen av kvinner i ledelse og styrerinnen 2005. Dette skjer ut fra argumentet om at økt mangfold styrer og muliggjør vil gi virksomheter økt konkurransekraft. Hovedutfordringen synes å være at bedrifterserverdien av og etter spør kvinnelige ledere og styremedlemmer, og mange kvinner ønsker styre- og lederansvar, men kvinner har en liten tilgang til konkurransen om lederstillingerne, eller den årlige opp. Hun konkluderer med at menn rekrutteres i større grad i lederstillinger gjennom uformelle nettverk, som kun menn har tilgang til. Hun foreslår at kvinner gis økt tilgang til steder hvor beslutning tas og premisser gis ved møter, og videre at kvinner må bli mer bevisste og

strategisk med hensyn på synliggjøring av egenkompetanse. Løsningen, som også kan anvendes på Forsvaret, er at Forsvarets somrekrutter må få tilgang til kvinnettverk, og samtidig bidratt til å utforme stillinger og lederkulturer som kan være attraktive for kvinner. Et steg i den retning vil være å innrette avkvinne- og tilstabskolen økes radikalt over noen år. Både avil Forsvaret kunne få til en kritisk masse kvinner på oberstløytnant og oberstnivå.

#### 4. Forsvarets kvinnesatsning: tiltak vi finner spor av i linja

For å kunne si noe om hvordan de politiske ambisjonene om økt kvinneandel kommer til uttrykk i ”linja” har vi samlet inn informasjon fra grenene og forsvarsstaben. Informasjonene vi har bruker Forsvarssjefens virksomhetsplan, Generalinspektørens virksomhetsplaner, personell- og kompetanseplaner, plan for implementering av HEL, familiedirektivet og møtereferater. Vi har tillegget basert våre funn på hva som er fremkommet i samtaler med medarbeideres om jobberellers om berørt av sektorens arbeid med å øke kvinneandelen. Vi erkjenner at det ikke er nødvendigvis en sammenheng mellom det som det som fremgår i planverk og praksis. På den andre siden vil vi med utgangspunkt i vår tilnærming, som vi betegner som systemperspektiv, hevde at i hvilke grader av tilgjengelige tiltaksområder er om hvilke gradstrategiske satsninger er operasjonalisert i styringsdokumenter og så i noen om hvilke gradstrategiske satsninger er forankret i linjeorganisasjonen og dermed ledelsen. Vi er imidlertid klar over at vi i vår analyse neppe favner alle tiltaksområder i verksatt, planlagt eller lagt på hylla. Den delen av rapporten vil av ovennevnte grunner se på hvilke spor vi finner av tiltak rettet mot økt kvinneandel i ulike planer og direktivers samtaler med medarbeidere i grenene og sentralt i fellesstaben.

Innenfor FM O er det en stor bevissthet om nødvendigheten av å rekruttere flere kvinner samtidig som det er stor usikkerhet rundt spørsmål knyttet til hva som kan utgjøre en god strategi og ikke minst hvordan FM O kan utvikle en felles strategisk satsning for et slikt arbeid. Som en offiser uttrykte det: ”skal vi bruke millioner på kvinnekamp og rekrutteringsfilmer som kanskje rekrutterer parjenter eller skal vi jobbe internt i tinn mot å utvikle en inkluderende kultur der jentene trives og følger seg velmottatt”. Slike og tilsvarende utsagn har vi møtt mange av og det er viktig å undersøke dette på en grundig måte. Slike og tilsvarende utsagn har vi møtt mange av og det er viktig å undersøke dette på en grundig måte. Slike og tilsvarende utsagn har vi møtt mange av og det er viktig å undersøke dette på en grundig måte. På den andre siden kan utsagnet også stå

someteksempel på at det i FMO ikke har vært systematisk tilnærming til dette arbeidet slik at man over tid har kunnet bygge kunnskap” stein på kvinneandel. En slik erfaringsnær kunnskapsutvikling gjennomføres, evalueres og ikke minst dokumenteres ikke hanoenklare strategier for hvordan arbeidet organiseres og hvor i linjeadet skal forankres (se Sjøholm 1995). Det siste var blant annet et spørsmålskonferansen Kvinnekraft i 2003 tok opp som helt sentralt.

For å kunne se i noe sammenheng mellom politiske ambisjoner og hvordan Forsvaret jobber med økt kvinneandel har vi tatt som utgangspunkt i at tiltak må operasjonaliseres for å skape en nødvendig forpliktelse og oppmerksomhet fra opptil bunnlinja. Det kan altså ikke være slik at når bataljonssjefer i Hæren blir spurte om hvordan de jobber med inkludering og holdning er til jenter blir de varskyldig eller svare med henvisning til teller annet direktiv eller planverk. Med operasjonalisering mener vi at FMO skvinnesatsning må henges opp på konkret tiltak som både er gripbare og evaluerbare. Ledere i linja må kunne rapportere på hva man konkret oppnår de eller hvor for man ikke fikk til spredning av kunnskap dersom man ikke har idet ifisert og har reflektert for forhold til ”lessons learned”. Et annet forhold knyttet til operasjonalisering av målsetninger er at konkretisering skaper iver og dynamikk som fremmer tilbakemelding og diskusjon. Med andre ord, operasjonalisering av målsetningene organiserer arbeidet utgjør etter vår oppfatning selve grunnlaget for at FMO skal være i stand til å videreutvikle og lære av egne erfaringer på en systematisk måte. Derfor er en kunnskapsutvikling, basert på prøving og feiling, sentralt også for utvikling av Forsvarets kvinnesatsning i en helhet.

Tabellen under er et forsøk på å vise hvordan en slik tiltak rett i seg selv mot økt kvinneandel kommer til uttrykk i virksomhetsplaner, som er det styrende dokumentet både i forhold til aktivitet og når det kommer til hva ledere på lavere nivå rapporterer om.

<b>FSJVP2006</b>  Mål:øktandel militære kvinneligansatte	<b>GIH2006</b>  Ingenoperasjonaliserte målsetningerrettet mot økt kvinneandel.  -famkontakt 50% stilling ihærens nivå 3 avdelinger -redaktørfamweb 50% -videreførsamlivskurs -rekrutteringsstrategi for Hæren -evaluerog videreutvikle familiepolicy Helhetlighetstilbudtil ansatte med familier	<b>GISVP2006-2009</b>  Ingenoperasjonaliserte målsetningerrettet mot økt kvinneandel.	<b>GILVP2006</b>  <b>Mål: 25% kvinner på skoler</b>  Luftforsvarethar idagen ubalanse i kjønns sammensetningen. Luftforsvaret vil derfor aktivt rekruttere kvinner inntil forsvarsgrenen i alle tjenestefelt og på alle nivå i organisasjonen. Dette skal oppnås ved aktiv rekruttering til skoler/kurs og til rett lagte karrierestiger.
	<b>GIHVP2007</b>  Ingenoperasjonaliserte målsetningerrettet mot økt kvinneandel.	<b>GISVP2008</b>  Tilrettelegg for økt andel og forbedret mulighet til karriere.  Ingenoperasjonaliserte målsetningerrettet mot økt kvinneandel.	<b>GILVP2007</b>  Ingenoperasjonaliserte målsetningerrettet mot økt kvinneandel.
	<b>GIHVP2008</b>  Ingenoperasjonaliserte målsetningerrettet mot økt kvinneandel. Ellers som for 2006	<b>GISVP2008</b>  Tilrettelegg for økte karrieremuligheter for kvinner i Sjøforsvaret. Ingenoperasjonaliserte målsetningerrettet mot økt kvinneandel.	<b>GILVP2008</b>  Ingenoperasjonaliserte målsetningerrettet mot økt kvinneandel.
<b>Utkast Forsvarssjefens IVB 2009-2012</b>  Deter et mål at kjønnspektivet innarbeides i forsvars kjernevirksomhet			

**Tabell 1: Virksomhetsplanenes formuleringer av tiltak rettet inn mot økt kvinneandel**

Viharivårundersøkelse utelukket at utgangspunktet i tiltak rettet inn mot kvinner og ikke sett på dem generelle personalpolitisk tiltakene av typen livsfaseorientert personalpolitikk, seniorpolitikk, muligheten for hjemmekontor osv. som også formuleres i disse planene. Årsaker er at vi i denne rapporten utelukket vurderer hvorvidt tiltak rettet inn mot å rekruttere og beholde kvinner er utformet og operasjonalisert i styringsdokumenter FMO.

Omviskalleggevirkingsplanen til grunn for forsvarsstaben uttrykt viljet til å jobbe med å øke andelen av kvinner i forsvarsorganisasjonen på tross av mangfold, framstøt som en del av formuleringene som peker på behovet for å rekruttere kvinner. Om vi forstår virksomhetsplanens som sektorens styringsdokument er det klart at det blir vanskelig å styre prosessen med å få til økt kvinneandel dersom ikke desentralisert dokumentenesom virksomhetsleder skal rapportere på mer konkret i hvordan oppdragene formuleres. I Luftforsvarsstrategi for 2003 til 2008 var foreksempelvis kvinneandel beskrevet som et styringsparameter uten at det dermed kom til uttrykk hvamanskulle styretter, hvisom skulle oppnå eller hva ledereskulle rapportere i forhold til. Satt på spissen, det kan synes som om sektorene er bedret til å operasjonalisere kravene til fysisk formog til godkjentsoldat en til å operasjonalisere hvordan sektorene generelt og grenenes spesielt skal jobbe for å realisere målsetningene for økt kvinneandel. Det er opplagt at måten målsetningene i virksomhetsplanen operasjonaliseres iform av konkrete tiltak har stor betydning for omfang og type aktiviteter samt for hvordan lokale sjefer rapporterer på arbeidet med mangfold og inkludering.

Når vi leservirkingsplanene finner vi bare spor adiske forsøk i grenene til å operasjonalisere arbeidet med økt kvinneandel. Luftforsvare hadde den målsetning om 25% kvinneandel i 2006, en tallfesting mansiden har gått ttfra. Hæren var, som viser, tidlig ute med å operasjonalisere tiltak rettet inn mot bedrefamiliepolitikk. Bortsett fra dette finner vi mange formuleringer rettet inn mot mangfold, læring, utvikling, karriere, fleksibilitet, livsfaseorientering, inkludering etc. men lite av konkrete handlinger. Iså henseende finner vi lite spor av General Patton's berømte utagnomat'' planens are nothing execution is all'' i FMOs virksomhetsplaner hvagjelder økt kvinneandel. På den annen side har Forsvaret tiløpet av de siste årene lagt stor vekt på familieivaretagelse.

#### 4.1 Forsvarets familiepolitikk: en byggestein i FMO skvinnepolitikk

Forsvarets økte engasjement i internasjonale operasjoner satte fart og kraft bak utvikling av Forsvarets familiepolitikk. Forsvarsdepartementets iverksettelsesbrev for 2005-2008 påpeker blant annet nødvendigheten av at Forsvaret iverksetter familiepolitikk som dekker

familienes behov slik at det kompenseres for den beordrestil internasjonalt tjeneste. Omviser det grenenes syns det klart at Forsvarets omsådan og dagsorden. Familiedirektivet ble i verksatt fra og med etablere en felles plattform for hvordan Forsvaret familiepolitikk. Direktivets utforming må sees i sammenheng med intensjonen om å kompensere for de ekstra belastningene det medførte internasjonale operasjoner. Alle aktiviteter må dekkes opp til lokalsjefene hvor kravene i familiedirektivet skal realiseres (Otteraaen 2008).

Direktivethar krav innenfor følgende fem områder:

1. Etablering–hjemmestøtte
2. Nettverksbygging
3. Informasjon ved internasjonale operasjoner
4. Familiestøtte
5. Hjemmestøtte

Hver avdelingskal høytpektet koordinator for å følge opp dette arbeidet lokalt. Som del av defamiliepolitisk tiltakene er det også etablert en familieweb.

Hæren var tidlig var ute med å etablere en familiepolitikk. Initiativet vokst seg frem fra avdelingene som Etterretningsbataljonen, som gjennom sitt utenlandsengasjement, erfarte behovet for at Hæren måtte etablere en mer tilpasset familiepolitikk. Dels er det også riktig å påpeke at i disse juler blant Forsvarets kvinner utgjør de resultate vi i dag ser konturene av kan vinne topp takkede disse kvinnene for. En fleksibel familiepolitikk er viktig at de derhjemmeskal bli ivare tatt og føle seg ivare tatt. Dels er også viktig å minne om at en av begrunnelsen er kvinner og om hvordan familiepolitikken fungerer i praksis. Vi har ikke hatt anledning til å følge opp hvordan familieivaretagelse er fares av familiene selv, men oppslag i media tyder på at Forsvarets ønske om fleksibilitet og tilrettelegging av ofte kan støte på en streng og byråkratisk forvaltningskultur når familiens behov ikke fanges opp av direktiver og regelverk (les kronikk i Offisersbladet nr 52008). Veien fra familiens behov, via avdelingens S-1, via familiekoordinatoren til FPT kan nok i noen tilfeller erfares som tung og lite produktiv for dem som trenger hjelp. Imidlertid er det helt klart at forsvarets familiepolitikk ikke er statistisk. I den forbindelse er det viktig å påpeke at Forsvarssjefen følger opp denne nødvendige satsningen på å beholde medarbeideren når han i sin virksomhets plan for 2009 ber om at Forsvaret må

utvikle; ”Merfleksibleordningervedgraviditetogsvangers kapspermisjonskalinnføressom initiativforåbeholdekvinne i Forsvaret”.

ItilleggtilForsvaretsfamiliedirektivogtiltak avmergenerellartkommergrenvisetiltaksom eksempelvisinnebefattersamlivskurs,fellesturer, hjelpihjemmetosv.IHærenharhver avdelingenfamiliekontakt.Noeannetsomogsåeri verksattpåbakgrunnavtilbakemeldinger frakvinner(Kvinnekraft2003)eratForsvaret(Hær en)haråpnetforåha3måneders engasjementiutlandet.Dettefordrerriktignokat densomvelgerenslikordningmåhanoenå byttemed,slikattopersonertilsammendelerpå etseksmånedersengasjement.

ImidlertiddetogsålikatmyeavForsvaretsHR -satsningogsåkommertiluttrykkgjennom andredokumentersomeksempelvisretterseginmot behovetforåivaretaogutvikle medarbeiderneskompetansegjennomtilrettelagtekar riereveier.

## 4.2 Personell-ogkompetanseplanerutenkvinneperspektiv

Iverksettingsbrevetforforsvarektorenfor2006på leggerForsvaretåutarbeideenplanfor strategiskkompetansestyring.Forsvaretpåleggesvi dereåforankreogimplementereplanen forkompetansestyringinnenutgangenav2008.Iskr ivendestundharHærenogSjøforsvaret utarbeidetplanerforpersonelloogkompetansestyrin g.Luftforsvareteriferdmedåutviklesin plan.

Sjøforsvarethariutformingensinpersonell-og kompetanseplangjortetomfattendeog grundigarbeid,derplanenmedutgangspunktienga panalyserettesinnmotåsvarepå grensmestsentraleutfordringer.Enpersonell-og gkompetanseplanskalnettoppværedet verktøyetsomgjørdetmuligåstyrefremtidensakt iviteterslikatgrenenevnerårespondere påkjerneutfordringer.Denoverordnederettesnoren forSjøforsvaretuttrykkespåfølgende måte:

*”Vedsidenavårekruttere,utvikleogbeholdedykt igeenkeltindivider,måSjøforsvaretsom organisasjonfokuserepåtreningforåoppnåstadig høyereprestasjonsnivåer.Visjonenom ensåkalt”lærendeorganisasjon”skalværeenrette snoroginspirasjontilåfokuserepå hvordanSjøforsvaretspersonelloogavdelingerskal væreoffensiveibrukenavalletyper erfaringeriforholdtilåskapenykunnskapogfor bedredeferdigheter.Denbestegarantien*



for å oppnå dette er å jobbe bevisst med vår holdning til forbedringsarbeid".

ngtillæring, utvikling og

Sjøforsvarets gapanalyse peker på behovet for å rekuttere spesialister slik at man klarer å ivareta nøkkelfunksjoner og dermed sikre nødvendig kompetanse." Idag har vi et stort utfordring for Sjøforsvaret" (Offiser i Sjøforsvaret ). Sjøforsvarets personell- og kompetanseplan leverer en god analyse av grensen ut og tilpasset utdanningssystem for kvinner. Når vi derimot undersøker hvordan denne plattformen fungerer, viser det seg at det fremtidige utdanningssystemet er positivt damange av disse elevene er jenter. En av utdanningssidene er allikevel i det rette linjapåbuds 50% av elevene er jenter. Denne utdanningen skaper et godt grunnlag for å rekruttere jenter til VOU. Det kan imidlertid stille spørsmål om graden av utnyttelse av dette potensialet for økt kvinnepotensialet bedre eller hvor fordise jentene allikevaluert fra Sjøforsvarets side. Man har ikke systematisk analysert om betingelser for hvordan økningen i andelen jenter ved denne linjatosalter 50%. Dette viser også at kvinnene velger annen type utdanning i Forsvaret tradisjonelt reklamerer for. Det vil være en kunnskapsproduksjon i FMO å finne ut hvordan man av grunnleggende befalsutdanning som synes å være snudt på hodet, det vil være like interessant å finne ut endel av Forsvarets eventuelt ikke finner det intere andre studier på peker at jentene som lærer i videre utdanning i Forsvaret (Lærlingeundersøkelsen 2007, 2008).

Om vi vender blikket mot Hærens personell- og kompetanseplan tar i kilden denne utgangspunkt i en gapanalyse slik vi finner det i Sjøforsvaret. Hærens planer langt på vei er forsøkt på dokumentere eksisterende prosedyrer for hvordan den hærkarrierekanse utveies som skisseres i grovrettrekkslikde alltid har vært. Dette tydeliggjør sikkerhet vilken tiltak Hæren

skaliverksetteforåbeholdemedarbeiderne.Eksemp  
 konkretiseringavhvordanHærenskalskapeenutv  
 Dettebefaletsomifølgeintensjonenescalståij  
 gjennomsnittvedfylte26år(Kristiansen2008).Ho  
 deforlaterHærenermanglendeanerkjennelseaverf  
 ekspertisegjennomforutsigbarkarrierevei.Avd  
 undersøkelsenbasertesegpåvardetingensomrapp  
 medpersonellederenårdefikkkontrakteihellerv  
 samtalermednoenfraS-1sideniforbindelsemeda  
 kompetanseplanerpådenenesidenetgodtarbeids  
 overordnetnivå,arbeidermedkarriereogkompetans  
 vedhvordanHærenmedsinpersonellmangelvilvære  
 somdetå:1)identifiseremanglerogbehov,2)ide  
 personpåfeilplass)og,3)kartleggingavsamlet  
 skissereserlangtpåveinyedatasystemer.

elvisfremkommerdetikke  
 iklendekarriereforavdelingsbefalet.  
 obbtilfylte35år(38år)slutternåi  
 vedgrunnenedennegruppenoppgirforat  
 aring,manglendemulighetertilåutvikle  
 erundt100avdelingsbefaldenne  
 orterteatdehaddehattnoensamtaler  
 ardetnoensomhaddegjennomført  
 tdesluttet.Hærenspersonell-og  
 omtydeliggjørhvordangrenen,pået  
 esamtidigsomdetkanstillesspørsmål  
 istandtilåivaretakkompetansestyring  
 ntifisereikkeutnyttetkompetanse(feil  
 kompetansebeholdning.Løsningensom

Vierusikkerpåomdenneplaneneretrelevanttil  
 beholdemedarbeideregenereltogkvinner spesielt.  
 operasjonalisertetiltaksompekerveimotenøktk  
 kompetanseogpersonellplanforkonserverende.Omv  
 grunnforvåranalyseavHærensarbeidmedøktkvinn  
 for2008-2011oppløftendelesing.Herstår detat:  
*blantvåreansatte.Deoverordnedemålsettingertil  
 statusprnåerca7%.Denforventedeøktekvinn  
 ledereskalleggeforldenetilrettebådepraktis  
 utviklingenskalblisåpositivsomønskelig.Frivi  
 resultereienøktkvinneandelogsåblantvåremann*  
 Hærenklareraåppnådenneambisiøsemålsetningenv  
 Rekrutteringibunneneropplagt kritisk,samtidig  
 hvordandetviderearbeidetihærenleggesopp slik  
 sjeferimåloppnåelsesomogsåmårappoerters.Derfo  
 strategisomkonkretiserersatsningeniformavtil  
 bataljonssjefeneog lignende.

svartilHærensstrategiskebehovforå  
 Sålangtvikansefremkommerdetingen  
 vinneandeliHæren.TildeterHærens  
 iderimotleggetkvinneperspektivtil  
 neandelerforslagettilHærensG-plan  
 ”Hærenharbehovforenøktkvinneandel  
 sieratviskalha15%kvinner,mens  
 ndelenerenønsketutviklingogHærens  
 k,kultureltoglederskapsmessigforatdenne  
 lligkvinneligsesjonfra2007vilkunne  
 skaperallerede fra2008”. Ihvilkengrad  
 ilværeavhengingavflerefaktorer.  
 somviikkescalunderslåbetydningenav  
 atmaninvolvererlokaleavdelingerog  
 rkreverrealiseringavHærensG-planen  
 takogaktivitetersomharbetydningfor

En vesentlig innsatsfaktor for å øke kvinneandelen i FM Orelaterer seg til utdanningssystemets (GOU og VOU) evne til å fange opp kvinneperspektivet i lederutdanningen. I dager undervisning og mangfold og kjønnoesomiliten grader tematisert og satt i system ved krigsskolene selv om man innenfor Forsvarssektoren i de siste 20 årene har en klar med og varierende målsetning for økt kvinneandel. Det er iden forbindelse interessant at Forsvarssjefen i forslag til virksomhetsplan for 2009 sier: ” *Hva mangfold innebærer for Forsvaret må dette innsomt* ” *ema i planlegging og undervisning* ” . Denne påpakningen kan både forstås som grunnstein i Forsvarets strategier for implementering av UNSCR 1325, som for øvrig er en målsetning for 2012, men ikke minst det en påpekning av utdanningssystemets selv gjennomring for å utvikle leder med evne til å forstå det moderne arbeidslivet.

Tatt betraktning behovet for å vektlegge mangfold og ledelsesarbeidets relasjonelle karakter (se Fosseth 2004) er Nissestads (2008) bukse van til krigsskolenes praksis ikke skrivebom. Når vi bruker ordet praksis som Forsvarets lederutdanningsåpeker det på kjennetegn ved krigsskolene skolekode, forstått som krav, forventninger, verdier, holdninger og tradisjoners eksisterende skole og som ofte er implisitte og sjeldent direkte uttalt (Arfwedson 1984). Med andre ord sies skolekoden noe om de uoffisielle sidene ved skolens virksomhet eller det som betegnes den ” skjulte lære plan ” (Ulleberg 2000). Iskolen ” skjulte læreplan ” vil finne prinsippene som virker styren de inn på organiseringen av undervisningen og former for disiplin og pedagogikk. Når man kommer til krigsskolene noe av det første møter ethvitt skilt på en parkeringsplass der det står ” sjef ”. Om vi skulle legge en sosiologisk analyse til grunn når en parkerer bilen på krigsskolen for første gang vil man fornøkkelene tatt ut av rattet låsen kunne hevde å ha sett den ” skjulte læreplanen ”. Den ” skjulte læreplanen ” på krigsskolene vil handle om tradisjoner og normer som overtider transformert til inneforståtte regler mellom myrkesbrødre om hva som kjennetegner en offiser. Disse aspektene ved krigsskoleutdanningen er verkene feltiplaner eller skolens verdier og målsetninger. Hvam anfår tilbakemelding på som kadett, hvordan myrkesbrødrene som underviser opptrer, symbolene, ritene, konkurransene, priser for beste kadett, stridskurs, klatrekurs, krigsskole ringens symbol på brorskap, og lignende ringe alle budskap og mening til kadetter som innvirker på deres holdninger, samspill og adferd.

Om vi trer formamerket ” moderne arbeidsliv ”, forstått som ledelse og organisering av kunnskapsorganisasjoner over krigsskoleutdanningen, er det ikke urimelig å stille spørsmål

vedenlederutdanningsomtradisjoneltharkretset rundt det å utdannede sterke og selvbevistemannogkvinne(Heen2006).Omdenneti Inærmingen, som nok ikke er uttalt, mensomleveriformavenunderforstått skolekode, samsvarer med det man idag vet om god ledelseavkunnigemedarbeidereerkanskjeetspørs målmanofteburdestille(Kristiansen ogBakke2008).Medutgangspunktihvordankrigssko lene, så langt vierfarer, synes å tematiseremangfoldogkjønniledertutdanningenkan mannoktilenvissgradantaatdenne utdanningenidagikkespillerenvesentligrollef oråskapeenmerdynamiskoginkluderende forsvarssektor.Detteeretvarskonårvivetatde tervedutdanningsinstitusjoneneat holdningenetilfremtidensoffisererformes.

### **Kvinneligvsmanliglederskap**

*”Etter vår mening vil Forsvaret være tjent med flere kvinnelige ledere for å vektlegge denne dimensjonen av lederskap. Vi bør være villige til å diskutere kvinneperspektivet i forbindelse med de allerede etablerte teoriene. På den måten kan prosessen med å oppnå en balanse i forhold til den tradisjonelt autoritære ledelsesformen i Forsvaret gå fortere.”* (Jakobsen et al. 1993:13)

Ivaretagelseavkjønnspektivetiledertutdanning enforutsetterattemaetiklesenmilitærog gjenkjennbarkontekst.Forkrigsskolenesindelblir dettevanskeligidengraddisseskolene ikkeharfagmiljøersomgenerererprofesjonskunnska pommangfoldogkjønn.Deterveddet sisteatenslikutdanningoftestrandereellerende rikurspakkerutenrelevansellertydelige koblingertil militærpraksis.

## **5 ØkningenavkvinneandeleniForsvaret:foreslåtte tiltak**

IetsamrådsombleavholdtiFD8.mars2001,var detstorenighetomatForsvarettrenger kvinnerogkvinnerskompetanseogerfaringer.Åsyn liggjørekvinneneinnebæreratkvinners kunnskaperogerfaringerkommertydeligitiluttrykk .Vedrekutteringavdyktigeog kompetentekvinnertilhøyerestillingeriForsvare tkunnekvoteringværeenaktuell problemstilling.Vernepliktforkvinnerforåunngå skjevrekutteringblepektpåomet muligtiltakforårekuttereflerekvinner.Frayn grekvinnerbledetetterlystbehovetforå bedreinformasjonenfraForsvaretvedrørendeskolep oeng,karrieremuligheter,ogatdenne informasjonenmågispaettidligstadium,slikat skoleungdomblirkjentmedForsvaret.

En masteroppgave i sosiologi, skrevet av en sivils  
 de yngste jentene (befalsskolenivå) distanserer seg  
 stadig vekktrekkes frem av Forsvaret og media. De  
 følger like stillingspolitikken har på dereshverda  
 grad uttillåspringe ut fra bruk av moderat kjønns  
 inntakskrav for jenter på befals- og krigsskolene.  
 inn, fordi dette gir et annenrangs stempel som er  
 plassen og er dårlige enn alle de andre. På den and  
 av kvinnelige respondenter mener kvinner bør ha egn  
 kurs/skoler, men 52% av menn er uenig i dette. Sær  
 status oppfattes som bedre enn kvinnenes. Informant  
 gutta, og var stolte over at de selv ikke var kvote  
 vilkårsom guttene. Videre framholdt de at belastni  
 årsak til at flere jenter hadde sluttet til løpet av

tudentenes forsvarsbakgrunn, bekrefter at  
 fra ”kvinnespørsmålet i militæret som  
 er i midlertidig opptatt av den negative  
 g” (Gunnarsdottir 2005:95). Dette ser i stor  
 kvotering og egne (lavere) fysiske  
 De er redd for å bli stemplet som kvotert  
 ns betydende med at de ikke fortjener  
 residensviser Harsem mfl. (1996) at 80%  
 efysiske opptakskrav til Forsvarets  
 behandling av kvinner gjør at mennenes  
 ene uttrykte klare ønsker om å være en av  
 rtinn, men hadde klart å konkurrere på like  
 ngen det medførte å være kvotert inn, var  
 det første halvåret.

Foreslått tiltak for økt kvinneandel spenner fra i  
 innbefattet bedre informasjon (”markedsføring”) om  
 av ”ressurspool” for alle kvinnene som har utdanning  
 gjeninntreden. Tiltakene som så dan favner både rekr  
 som tarsi ktepå å gjøre det mulig og attraktivt fo  
 søkes eg til høyere ledernivåer i Forsvaret. Ikkem  
 begrense/eliminere kvinners opplevelser av å bli se  
 i Forsvaret. Dette kan feks dreie seg om direkte  
 kvantitativ balanse mellom kjønnene i gitt stillin  
 både blant menn og kvinner i tjeneste og under utda  
 på å øke andelen i tjeneste og under utd  
 tjenestegjøre, som vil utgjøre en positiv forsterkn

innføring av kjønnsnøytral verneplikt,  
 tjenestegjøring i Forsvaret, tiletablering  
 fra Forsvaret og kan være aktuelle for  
 uttering, seleksjon og utdanning, tiltak  
 r kvinner å fortsette i tjeneste og spesielt  
 instviktig tiltak som tarsi ktepå  
 ttned på, tilsidesatt, forbi gått, og trakassert  
 tyrende tiltak som skalsikre en viss  
 gskategorier, samholdningsskapende tiltak  
 nning. Sist men ikke minst kan det pekes  
 øke kvinnerstilfredshet med å  
 ingseffekt.

Hun foreslår som tiltak at kvinner gis økt tilgang  
 at kvinner må bli mer strategisk med hensyn på syn  
 må bedrifter må få tilgang til kvinnene nettverk, og s  
 lederkultur som kan være attraktive for kvinner.  
 tiltak som vil være like relevante å innføre i Forsv

tilsteder/for hvor premissgiver møtes, og  
 liggjøring av egen kompetanse. Likeledes  
 samtidig bidra til å utforme stillinger og  
 Viser dermed et eksempel på å sette av  
 aret, i kraft av at de underliggende

utfordringene også synes å være desamme (deter be- hov for kvinnens kompetanse, men man  
 slipper ikke til som kvinne og får ikke desamme ka- rrieremuligheter som menn). Sjøholm  
 (1995) har gjennom en intervjuundersøkelse betrakte t politikkvinnene, og deres ståsted i  
 forhold til Forsvarets kvinner. Hun finner at de fo r mellerettighetene (for politikvinner) er  
 etablert, men ledelsen bør ha et ansvar, f.eks. for å motiverer kvinnen til blant annet  
 kompetanseheving, slik at de vendes tilbake til eta tetter permisjon.

## 5.1 Andre tiltak for økt kvinneandel

Som antydde tidligere i rapporten finner vi innen fo r forsvarsgrenene og i Forsvarsstaben mye  
 god praksis og tiltak som ikke nødvendigvis verken er dokumentert skriftlig, spredt i  
 organisasjonen eller evaluert. Noe av det vises i et lthar vært på jakt etter praksis og  
 arbeidsformersom det ikke skrives om i planverket mens om alle velkomme til uttrykk i  
 form av ”slik jobb vi her hos oss”.

I verksettingsbrevet for perioden 2006 tar FD til ordet for at FMO skal tilrettelegge for å  
 beholde kvinner i organisasjonen, her undersøkes spesielt kvalifisere kvinner inn mot lederstillinger  
 og stillinger i internasjonale operasjoner. I dette ligger at rekruttering av kvinnertil  
 lederstillinger skal være et sentralt satsningsområ de for Forsvaret i 2006 men også videre i  
 langtidsperioden. FMO pålegges videre å etablere pr ogram for lederutvikling og personlig  
 utvikling innen utgangen av 2008. Om vinåtarutga ngspunkt disse oppspillene finner vi i  
 FMOs spor av mange tiltak som følger opp disse påleg gene. Vi finner de i form av ulike typer  
 av mentorordninger og kvinnenettverk. I tabell 2 op psummerer vi hvilke typer tiltak de enkelte  
 grenene deltari.

Tiltak	Hæren	Sjøforsvaret	Luftforsvaret
”9+9 ordningen”	Deltar	Deltar	Deltar
Karrieresystem for kvinner	Oppfordrer jentertil å søke stillinger	System for å identifiserer jenters om man ønsker skalsøkestilinger.	Går aktivt ut og ber jentene å søke. Kvinner deltari Oberst Råd.
Mentorprogram	Hærens mentorprogram		Luftforsvarets mentorprogram

Økt kvinneandelpå utdanning	Oppfordrerjentertilå søkeVOU	Oppfordrerjentertilå søkeVOU 1995-96:storkampanje	Oppfordrerjenteråsøke masterogVOU
Holdningtilkvinner	HæreninnførerHelialle avdelingersomlokale handlingsplanerforetikk ogmangfold. Hærenjobbermedå implementereverdiene respekt,ansvarogmot. Kampanjemot trakasseringavjenterinne tilførstegangstjeneste.		Holdningskampanjeuteved alleavdelingeri Luftforsvaret.Tema: "Bevisstgjøringav holdningertilkvinner"
Rekrutteringavkvinner til grenene	Rekrutteringsstrategifor jentertilHæren. Kvinnecamp.	Re-rekrutteringav kvinner.	Re-rekrutteringavkvinner.

**Tabell2: Grensvisetiltakrettet inn motkvinner og som ikke fremkommer av planverk**

ILuftforsvaret får hver enkelt kvinne en mail med aktuelle stillinger det er ønsket at de søker. Hvordan Luftforsvaret stiller nærming har slått ut på øknadsrundene vet man ikke noe om da denne aktiviteten ikke er evaluert. Ved et parti tilf eller harkvinner uttrykt at de aldri ville ha søkt stillingen dersom de ikke hadde fått en oppfordring om å gjøre det. Luftforsvarets selv antyder at det er et problem at få jenters søker led er stillinger. Av den grunn kan det hevdes at personlig oppfølging gir jentene en nødvendig støtte lik det søresøke på jobbersom; ”de kanskje ellers ikke ville følt seg kompetent til å bekle” (HR-offiser). Om visere videre på Luftforsvarethadde ved årets opptak til Masters studie (oppstart 2009) 11 kvinnelige søkere (én mindre enn 2008). Man anslo at dette betyr at ca tre kvinner kommer inn på Stabs-/Masterstudiet, og en på modul utdanning (har Master fra før – får 4 mnd felles modul fra FSTS). Om viskulle anta at Luftforsvaret igjennom snitt hadde 11 kvinnelige søker til stabsskolen hvert år og at disse utgangspunktene er kvalifisert for opptak, er det etter vår mening ikke noe i veien for at alle kantas oppder som sektoren ønsker en kvinneandelpå utdanningsinstitusjonen på 25%. To–fire år med radikalkvinneandelpå stabsskolenville medført at man i FMO fikk etablert en ”kritisk masse” med kvinner på oberstløytnant og oberstnivå. Prosentandelen kvinnelig stabsskolelevere har oppgjennom årene ligget godt under 10%. Det kan også tenkes at det ved opptak til GOU og VOU over noen år skulle legges til rette for å ta opp storkvinnekvote og dermed som utgangspunkt ikke i vår fysiske erdes om utgangspunktet ikke i vår fysiske emånedene av utdanningen. Med tanke på at mange jenter velger bort Forsvaret av frykt for fysiske kravene (refundersøkelserse Appendix) kan dette være en god tilnærming (Harsem mfl. 1996). Politiet har gjort det og klart det.

Tabell 2 viser videre at Sjøforsvaret på midten av 90-tallet gjennomførte en omfattende kampanje for å rekruttere jenter til befalsskolene. Det ble satt av tildels store personellressursersom kontaktet jenter med bosted i regionene nederbefalsutdanningen ble gjennomført. Denne 1:1 kontakten førte til stor vekst i søknadsmassen blant jentene. Erfaringene som ble gjort vurderte imidlertid bare en mindre andel av jentene som møtte opp for å starte ved reise i Sjøforsvaret. Årsaken til dette fra faller i utgangspunktet ikke undersøkt og man valgte å gå bort fra denne rekrutteringsstrategien da effekten syntes å være minimal i forhold til ressursenes omkostning. Antakelsen om hvorfor denne satsningen ikke ble gjennomført mange steder som man trekker frem er at det er en diskrepans mellom det man forespeiler i jentene og realiteten som møtte dem på store bakgrunn av den erfaringen kan de ha ved å bli faktisk hvordan jentene og gutter fordelsaksskyldige i hvilke historier de forteller i sine nettverk (Jentundersøkelsen 2005, Lærlingundersøkelsen 2007, 2008).

Som viser av tiltakslisten jobbes det innenfor den enkelte forsvarsgren med å få kvinner opp og frem. Ikke det at man nødvendigvis ser systematiske tiltak i næringslivet, men det mangler å sammenfaller med intensjonene om moderat kvotering av kvinnertil utdanning og stillinger.

Om vi nå skulle begi oss ut på en oppsummering av tiltakene vi har kommet over, og dersom vi ser de i lys av en 20 års pågående debatt om kvinner i Forsvaret, lyser verkene ut tiltak eller arbeidsformer for økt kvinneandel av radikale grep. På tross av dette finner vi også en stor vilje til å opprettholde trykket på kvinnen i saken blant kvinnene i Forsvaret. Vi finner eksempelvis poretter Workshop Kvinnekraft iform av årlige kvinnekongresser, som mentorprogrammer, som lederutviklingsprogrammer, og iform av aktiviteter i Nettverk for kvinnelig befal (NvKB). Hvilke funksjoner disse arenaene har for økt kvinneandel i Forsvaret er vanskelig å si bortsett fra at de skaper bedre betingelser for erfaringsdeling på tvers av grenene og nivåer og at de dermed kanskje spiller en viktig rolle i å revitalisere diskusjonen om kvinner i Forsvaret.



Hvasegmentliggireffektiforholdtiløktkvinn eandellerslikviserdetvanskeligåsinoe  
omdadenpraksissomgjenspeilesitabell2ilite ngradsynesåværeevaluert.Unntakeneer  
lederutviklingsprogrammenerreferertiAppendix.

ForsvaretsentraltoggreneneharegneP-forasomg irmulighetforådiskutereøkt  
kvinneandelblantdesomstabsmessigofte sitterme dansvaretfordettearbeidet.Disse  
foraenehareksistertoverflereår.Vimeneratdi sseforaeneharetpotensial,ikkebareforå  
adressereforvaltningsmessigesaksområder,foråut meisleenfellesHR-strategiforFMO.I  
hvilkengradForsvaretharklartåutnyttetdetepo tensialeterviusikrepå.

## 5.2 Nylikestillings-og mangfoldskordinator: Noen refleksjoner

Foråstyrkefokusetpå mangfold, herunder bidrati løktkvinneandel, er Forsvaretpålagt å  
opprette en funksjon i Forsvarsstaben (oberstnivå). I utlysningsteksten beskrives stillingen ved  
at dens kalfremme Forsvarets operative evne og kv liteti oppgaveløsning gjennom å fremme  
kjønnsbalanse og mangfold. Den nye opprettede still ingen kan leses som et tiltak til UNSCR  
1325 og er ment å fremme økt kvinnerepresentasjonen og forståelse for kvinners betydning  
for Forsvarets evne til å løse oppdrag. Herunder sk aldens om innnehar stillingen innarbeidet  
kjønnspektivi Forsvarets kjernevirksomhet og b idratil respekt og mangfold. Stillingen  
skal videre utøve en rolle som pådriver og rådgiver ikjønnsrelaterte spørsmål, samt  
videre utvikle, implementere og evaluere Forsvarets likestillingstiltak (refutlysningstekst).  
Intensjonen om å etablere en stilling med et overor dnet ansvar for å koordinere Forsvarets  
aktiviteter innenfor likestilling og mangfold er po sitiv. Hvilken effektens likstilling vil ha på  
arbeidet i ”linja” gjenstår å se og das spesielt med tanke på at denne funksjonen ikke er ment å  
delta i FSJ ledergruppe. Vi anser i gjentatte ganger av dets om er et hovedproblem med å  
implementere sektorens HR-strategier, nemlig integr asjon av utviklingsoppgaver i linja.

## 6 Moten ny strategi for økt kvinneandel i Forsvare t

Innledningsvis i denne rapporten tok vi tilordetf or å analysere Forsvarets kvinnesatsning i et  
systemperspektiv. Vår forståelse av et systemperspe ktiv kom mer til uttrykk i denne

rapportens vektlegging av hvordan arbeidet utvikles og oppgaver er ledet og organisert. Herunder har vi fokusert på betingelser for at dette arbeidet skal fungere integrert i linja og følges opp gjennom systemer for tilbakemeldinger og dokumentasjon. Vårt ståsted medfører at vi har vurdert Forsvarets kvinnesatsning i form av tiltak og prosedyrer vi finner i linja og da i form av planverk og praksiser. En av de faktorene vi har vært spesielt opptatt av er prosedyrer for rapportering på mangfold og økt kvinneandel. Kravet om en slik rapportering kommer også til uttrykk som pålegg til forsvarssektoren: ”Rapporter (Iht Likestillingsloven § 1a) om likestillingen i organisasjonen, herunder kvifpersonellkategorier. Rapportens skal tillegges statistikk og såre de gjørefor tiltaksom iverksatt/planlagt iverksatt for å fremme likestilling og hindre forskjellsbehandling i strid med likestillingsloven”. Vi finner at rapportering på mangfold og kvinneandel noesom ivaretas av PØS. PØS monitorerermåltallenesom grunnlag for å utarbeide kvartalsviserapporter. I hvilken grad man internt i grenene rapporterer på mangfold og kvinneandeler nok mer sporadisk. Det kan herunder stille spørsmål ved om koblingen mellom PØS og grenene i arbeidet med økt kvinneandel er god nok ivare tatt. Det at PØS forholder seg til Driftsenhetene i Forsvaret (DIF’ene) er en stor svakhet dersom man skal etablere et produktivt samarbeid mellom sektoren vedrørende realisering av felle sHR-satsninger. I hvilken grad PØS kan opereres om en strategisk aktør vil stor grad være avhengig av om aktiviteter som genereres virker integrert med på samspillet mellom grenene og det strategiske nivået.

Tettere samarbeid mellom forsvarsgrenene og PØS er en forutsetning, dersom PØS skal kunne samle informasjon som gjør det lettere å forankre strategiske satsninger i linja eller justere de gamle. La oss kalle dette eksempel. Økt kvinneandel synes i overveiende grad å være et spørsmål som Forsvaret besvarer med mer pengertil ”rekruttering”. Rekrutteringen er den ene siden av saken. Den andre siden av saken handler om hvordan Forsvaret på en systematisk måte utvikler kunnskap om betingelser for å beholde sine medarbeidere. Når det gjelder det siste har sektoren ikke systematisert kunnskap. PØS burde være den aktøren som etablerer denne kunnskapsbasen som utgangspunkt for sektorens strategiske arbeid som ville kunne gi dette overordnet nivået oversikt over pågående eller planlagte tiltak i sektoren, hvis syneseffekt og hvis synes å være en ”dead end”. Dersom erfaringer fra det meste av de siste 10 år midten av 90-tallet ikke gav effekter det er ingen unntak for å snuble i disse årene. Dersom man senere for det er gjerne slik at de organisasjonen som ikke tar vare på og systematiserer kunnskap om seg selv risikerer å gå i disse årene en eller flere ganger. I en virksomhetsom Forsvaret, der medarbeiderne gjennomsnittskifter jobb hvert andre år, er det opp til å

spørrehvemsomidagbesitterkunnskapsbasenomHR -satsninger,oghvemsomharoversikt  
overfagfeltetknyttettilbetingelserforårekrut tereogbeholdemedarbeidere?Oppbygningen  
avenkunnskapsbasebetyrikkeatnoenskalreiser undtogsamlesammendetmanrundt  
omkringvetellerharsamletpå.Viforståridenne sammenhengenkunnskapsutviklingsom  
organiseringavmøteplasser,mellomPØSoggrenene, somgjørdetmuligåbådereflektere  
overhvamangjørogsamtidigutviklebetingelserf oratfellesHR-satsningerskalfinneveii  
linja.IdenforbindelseerHeimevernetsstrategisk esatsningpåkvinneretdokumentsombåde  
operasjonaliserertiltakogsomtarrapporteringspo engetpåalvor:

## Sjefensintensjon

Heimevernetsvisjoner:

**IHV trivesjenter-Herfårjenterværesegselv-**

**Derfor har vi mange jenter**

## Sjefensmålsetting

- Heimevernetskalhaminst 20% kvinner i OPL/Kog OPL/F på sikt.
- Heimevernetskal have visste, reflekterte og inkluderte ledere som arbeider aktivt for å øke kvinneandelen i Heimevernet.

## Oppdrag

DIF-sjefer

- Utarbeide plan for:
  - å øke kvinneandelen i OPL/F og OPL/K
  - å beholde kvinner i egen organisasjon
- Forbered og gjennomfør minimum én oppkledningsøvelse for kvinner i løpet av 2008.
- Identifiser kvalifiserte kvinner og oppfordre dem til å søke seg til Heimevernet.
- Innfør kvinner i Heimevernets som temapåarbeid i samtaler.
- Sørg for at relevant materiell (inkl. PBU) og EBA er tilgjengelig.
- Motiver og legg forholdene til rette for deltagerens epå aktiviteter i regi av Nettverk for Kvinnelig Befal.
- Utøv fleksible ordninger som tilrettelegger for grader og tjeneste under graviditeten, dersom de ikke kan utføre sine opprinnelige arbeidsoppgaver.
- Utøv fleksible ordninger som tilrettelegger for tokarrierefamilier og ellers familievennlige arbeidsforhold.
- Følg opp avtalen mellom GIHV og NLF om rekruttering av A-Lottet til HV.

Kvinnelig befal i Heimevernet

- Meld behov/ønsker foregen karriere, inkludert ledelse og utviklingsprogram, militære og sivile kurs og skoler, samt ønske om stilling. GIHV inviterer kvinnelig befal i HV til direkte dialog.

## Erfaringer

HV-02 overførte et stort antall kvinner fra VPV og kalt disse inn til oppkledning i feb 08. Erfaringer gjordes og idennesammenheng:

- Kvalifiserte kvinners kalle sinn. Gjeldende krav og kvalifikasjon skal ikke fravikes.
- Væridialog med VPV tidlig i prosessen.
- For å sikre at nødvendige ting er på plass må FLO kontaktes tidlig.
- Der det er hensiktsmessig, foreksempel i distrikter med høyt antall kvinner, skal det gjennomføres rene kvinnelinnkallinger.
- Benytt kvinneligepuljeførere hvis mulig.
- Vurder å organisere innrykket med muligheter for å prøve uniformer, undertøy og støvler på egnet sted før ruteløp. Dette letter ruteløp og ingen av materialet er betydelig.

## Utførelse

### Plan

Jeg vil utøve følgende, idet hensikt å bevisst gjøre edere i forhold til behovet for økt mangfold:

- Forsøke å skape positive holdninger til mangfold i ledernes måloppnåelse, som i gjensidig positiv uttelling ved søknad til nyestillinger.
- Innfør tema Kvinner i HV i fmsjefsmøter, minimum én gang i året.
- Forbered og motiver mannlige ansatte til økt kvinneandelen i avdelingen.
- Foretrekk kvalifiserte kvinner i seleksjonsprosesser.

PØS sine vnetil kunnskapsbygging og utvikling av H R-strategier som understøtter den operative søylen forutsetter etter vår mening at de tte arbeidstorganiseres i samarbeid med grenene. Dersom PØS skal fungere som en operativ og strategisk aktør med mandat til å initiere og koordinere et slikt samarbeid for de tat PØS sin rolle redefineres. Redefinering av rollen til det strategiske nivået kan etter vårt skjønn bestskje i samarbeid med dem som skal understøttes. I den forbindelse er det mange spørsmål som bør stilles. Hva skal eksempelvis være PØS sin rolle i strategiske satsninger og hva skal innholdet av strategiske satsninger være? Et annet er hvordan PØS, med hensyn til lemm mellom det å ivareta sammen for personell forvaltning og samtidig være en strategisk aktør i utvikling av FMO? Dets siste peker på hvordan PØS både kan ivareta sin rolle som forvaltningsmyndighet og samtidig drive og koordinere utviklingsprosjekter i FMO. Hvordan det strategiske HR-arbeidet i FMO skal organiseres er av den grunn et fundamentalt spørsmål for forsvarssektoren må stille seg.

En av hovedutfordringene forsvarethar for å realisere økt kvinnandeler at dette arbeidet i for stor grad synes å ha veien personalstabsom behandlers spørsmålet på siden av linja. Vi møter her en klassisk problemstilling som vi finner i de fleste organisasjoner, nemlig personellseksjoners som opererer i risiko og økonomi. Få om noen steder kommer dette klarer til mstillinger knyttet til operasjoner og personellet, som så ofte omtales som ”organisasjonen uttrykket i Forsvaret der det samme vedleggi Forsvarssjefens i verksettingsbrev. Denne ns viktigste ressurs”, endersomet produksjon av operative vne forsterker inntrykket at separasjonen mellom personell og vtar arbeidet i personellstabene og seksjonen på går på siden av desaksområdene som handler operative vne. Deter derfor nødvendig å påpeke betydningen av at personellseksjonen er arbeidil langt større grad må gis entydlig rolle for å utvikle avdelingens operative vne. For at dette skal skje må det etter vår mening etableres en størrelse mellom personellforvaltning, som idags synes å være fremtredende tilnærming for personellseksjonens arbeid, til å se HR som en utviklingsfunksjon som nettopp skal understøtte avdelingenes oppdragsløsning.

Vi finner idag få spor av HR-satsninger som har en bred forankring i FMOs ledelse. I det store og hele finner vi få spor av en felles HR-strategi for utvikling av Forsvarets medarbeidere og organisasjon, som peker fremover og som gir en langsiktig retning for arbeidet til grenenes personellseksjoner. I det tilstandskapeter faren stor for at den strategiske aktøren (PØS) endersomen postkassesom skal respondere på og utrede ”popups”. Dermed

enderlangsiktigesatsningernederstirekkaavproblemersomskulleværtløstigår.Enslik situasjonskapernaturlignokikkegodebetingelserforåetablereetlangsiktigsamspill mellomPØSoggrenene.LeggervitildetviharbeskrevetsommanglendeintegrasjonavHR- tiltakilinjafinnervidetoppportuntåhevdeatH R-områdetiFMO fremstårmedsvak ledelsesforankring(LedergruppaiFMO),deterfragmentert,ildsjelsdrevetogleversittlivpå sidenavden”operativesøylen”.MyetyderderforpåatHR-områdetmårevitaliseresvedat detiFMOsetablereesenfellesretningforsektorenssatsning.Enmuliginfallsvinkelvilvære åetablereenfellesHR-strategiforlæringogutviklingpåarbeidsplassen.Herliggermange potensielleoppslagforintegrasjonavdenoperativ esøylenogHR-funksjonerilinja.Itillegg vildetvirkemerattraktivt irekrutteringsøyemed dersommanklareråkommunisereFMO somendynamiskoglærendeorganisasjonsomerfora nkretimoderneprinsipperforledelse.

## 6.1 Tometaforer på Forsvarets arbeid for økt kvinn eandel

VikanmedutgangspunktietssystemperspektivforstååForsvaretskvinnesatsningilysavto metaforer;det *trangerommet* og *roterommet*.Idet *trangerommet* finnervimedarbeideresom lojaltfølgerdetplanverkenesierogsomlojaltfø lgeroppregelverksomerutmeisleti Forsvaretspersonalhåndbok,reiseregulativet,familiedirektiverosv.Viserlokaleavdelinger ogstabersomerfareratdemåforholdesegtilhva somkommerovenfra.Idet *trangerommet* finnervilitediskusjoneravmål ogretningmedaktivitetendadisseharentendenstilå kommeovenfra.

I *roterommet*derimotfinnerviomforildsjeleneogderdetskapesmuligheterforathverpå sittvisogpåsintuekanorganiserearbeidetslik deønsker,aleneellersammenmedandre. *Roterommet*kjennetegnesgjernerneavinneforståteogprivatest andarderbådeforhvasomer godtutførtarbeidmenogsåforhvasommågjøres. Iroterommetfinnervikontureneav fragmenterteledelsesstrukturer,derildsjelerogetelutnevntepredikantergjernetennerildsom sjefentarmedsegogsomandriettertidsvirseg påellerslukker.Eksempelernårgrenvise HR-initiativikkedrøftesogforankresiFMOsledelse,menfårlevesinelivisolertfraandre tiltakogsammenhengerdeburdeinngåi.Deskaljo trossaltvirke”undersammetak”. Sammenlignetmed *roterometer*forutsigbarhetenidet *trangerommet* størredadette rommetoftereguleresavadministrativerutiner,standardiseringogkontroll.IForsvaretvilvi

kunne finnes på rotetrommet på toppen av organisasjonen mens opplevelsen av å operere i et trangt rom finnes oftest på bunnen hos de som har delegert myndighet.

Når en stor organisasjon som FMO skal gjennomføres strategiske satsinger kan den neverken baseres på innfall eller ildsjeleri i rotetrommet, ei heller i hierarkiske forordninger som tres nedover i organisasjonen. Det må ta beres endynamisk balanse som både skaper rom for ildsjelene og samtidig gjør det mulig å prøve ut konkrete tiltaksomspiller på tvers av grenene. Et slikt samspill fordrer både lederforankring og tilbakemeldingssystemer som gjør det mulig å justere kursen, avblåse det som ikke virker og sette i verk nye tiltak. Vi finner i litengrads på avdendynamiske balanser når det gjelder satsningen for økt kvinneandel i Forsvaret.

## 6.2 Enradikalisering av Forsvarets kvinnesatsning er nødvendig

Dersom man skal realisere ambisjonen om 20% kvinne innen 2020 er det mye som tyder på at Forsvaret må gå mye mer radikalt til verks enn det som har vært tilfellet frem til nå. Legger vi Moss Kanter (1977) sine argumenter til grunn vil en nødvendig endring av Forsvarets kultur, slik at den virker mer inkluderende på kvinner, kreve et hunbenevneren kritisk masse på 20% kvinner. Poenget er at balanse mellom kjønnene vil synliggjøre kvinnene som kollegaer og ikke bare som kvinner. Som vi harpekt på vil en balanse mellom kjønnene, og da under forutsetning at den gjennomsyrrer organisasjonen, gjøre det vanskeligere å bruke ulike former for hersketeknikker eller andre mekanismer for å stigmatisere kvinner på arbeidsplassen.

Når vi leter etter ambisjonene for Forsvarets kvinneløst utformet idokumenter eller pålegg fra Stortinget eller FD. Forsvarets planverk illustrerer det som synes å bli et gap mellom de politiske ambisjonene, og sektorens egne målsetninger og praksis. Kanskje er dette gapet også et uttrykk for en realitetsforankring av ambisjonene. Uansett, etter rundt 20 år med diskusjoner om kvinners betydning og behovet for økt kvinneandel er man fortsatt langt fra 80-tallets målsetning om 15% kvinneandel innen 2005. Depolitiske forsøken på å operasjonalisere målsetningen om økt kvinneandel har vansker med å nå frem til og få gjennomslag i profesjonen. Den militære profesjonen er i grunn sterkt møtende målsetningen som ikke tvinger seg på. Profesjonen reagerer tidsvis med

formuleringer i sine planverksom, satt på spissen, ”holderkvinnesaken passe varm”. Vikari  
 dens sammenhengens spørreom sektoren foreksempel på eget initiativ ville ha i verksatteget  
 handlingsprogram for holdninger, etikk og ledelse (HEL). Dette arbeidet, med å utvikle  
 Forsvarets kulturformangfold og inkludering, kan være et sentralt virkemiddel for økt  
 kvinneandel på lengresikt. Somså mange andre kvin nepolitisk tiltaksomsettes på  
 Forsvarets saksakter også dettes attispill som følge av et politisk pålegg. På bakgrunn av  
 hvordan arbeidet med kvinnesatsning endes i siste åren eer organiserer det litesom tyder på at  
 FMO vil være i nærheten av å nå målene i 2020 med m indrer radikale grep knyttet til  
 kvoteringsordninger og fellessatsninger på tvers av grenene etableres. Samtidig er det et stort  
 behov for kunnskap om hvorfor kvinnene velger å slut tei Forsvaret.

Er Forsvarets problemer med å rekruttere og beholde kvinner et forsvarsfenomen? Svaret på  
 et slikt spørsmål er både ja og nei. På sett og vis er denne problemstillingen noe som vi både  
 finner i helse sektorens vansker med å rekruttere og beholdemenn, i barnehage sektorens  
 tilsvarende problem og politiet stidligere vansker med å rekruttere kvinner. Det er rikelig  
 dokumentasjon på at kvinner er farere i en viss skepsis imøt med mannsdominerte yrker.  
 Mange av de problemene kvinner møter handler om holdninger og menns fordommer.  
 Problemet er med å få Forsvaret med på å la jentertjeneste gjøre i kamp avdelinger er et  
 eksempel. I et nytt lag avsluttet prosjektet i regi av Arbeidsforskningsinstituttet (Skarpås og  
 Rusnes 2008) ble det dokumentert hvordan regjeringens satsning på inkludering av mennesker  
 med funksjonsnedsettelse i arbeidslivet møtte sterk motstand i departementene.  
 Departementene argumenterte i innledningsvis med at de ikke hadde nødvendig plass til å  
 ansette funksjonshemmede, at de hadde behov for å få åtakide beste og lignende. Det gikk så  
 langt at statsråden måtte ”tvinge gjennom” prosjektet. Prosjektet viser at departementenes  
 argumenter i stor grad var basert på fordommer. Når defikker erfaring med å arbeide med  
 mennesker med funksjonsnedsettelse ble ikke de innledningsvise argumentene lengre  
 relevante. Overføringsverdien fra dette prosjektet tilarbeidet for økt kvinneandel i Forsvaret  
 er åpenbar. Noen må faktisk presse gjennom tiltak for å få til utvikling av sektorens som  
 både er i takt med tiden og som gjenspeiler samfunnet forøvrig. Profesjonene har gjennom  
 utdanning og andres sosialiseringsmekanismer endet en stillåre produsere tenke- og  
 handlingsmønstre. For å bryte ut av vanene trenger man å gjøre ny erfaring. I Forsvaret  
 synes betingelser for å gjøre denne erfaringen å komme utenfra.



Vierfarerat kvinnesatsningens sentralt i Forsvaret istorgrader drevet frem avildsjeler. Deter påsett og visdisse kvinnene, for deters som oftes tkvinner, som agerers som ambassadører for kvinnesaken i Forsvaret. Selv om diskusjonenes som oppstår i kjølvannet av disse ambassadørene, er mange, kan en på bakgrunn av vårt materiale hevde at tiltakenes som iverksettes, både ders predte og ikke nødvendigvis nyttet opp i en overordnet strategifor økt kvinneandel i Forsvaret. Av den grunn oppstår ”rote rommet” som en metafor på at det på overordnet nivå er gode vilkår for å ta initiativ og prøve og feile, samtidig som det lokalt, på avdelingsnivå, rapporteres om mangler og for å prøve ut nye praksiser, om kontrollregimer og sanksjonering. Deter dermed ikke sagt at handlingsrommet lokalt ikke er til stede. Lokale avdelinger har tradisjonelt vært underlagt det strenge forvaltningsregime, som også setter rammene for det lokale mulighetsrommet. I hvilke grenser og i hvilke områder kan det lokale klare å etablere et handlingsrom for å jobbe med økt kvinneandel, er avhengig av at det som jobber der, faktisk utfordrer rammene for dette rommet.

## 7 Konklusjon

Til slutt: Enhver organisasjon som opererer distribuert, lever i spenningsfeltet mellom det å løse pålagte oppgaver og ivareta kulturelle og menneskelige behov knyttet til familie, livsfase og lignende. Forsvarets oppdrag og utfordringer er i kombinasjon med eksempelvis Hærens lokalisering medfører at alle medarbeiderne på ulike stadier i livet må ta sine egne valg. Samtidig er det også likheten i vertikale karriere i Forsvaret i betydning avhengig av at dens omsøker det bygges lik karriere innenfor den operative søylen (FSJ 2008). Muligheten for en vertikal karriere innenfor andre fagområder er idag betydelig begrenset. I Forsvarets personellhåndboken er det få spor av dette utenfor den operative søylen, der de fleste kvinner i Forsvaret idag faktisk arbeider.

### 7.1 Forslag til tiltak for økt kvinneandel

På bakgrunn av denne rapporten foreslår vi følgende tiltak for økt kvinneandel i Forsvaret:

- Radikal kvotering av kvinnene til GOU og VOU (kvinnene som kvalifiseres til utdanningen).

- Rekrutteringsstrategienemåtilpasseskvinneneoggenereltungdommens forestillingerommoderne kunnskapsorganisasjoner.
- MangfoldogkjønnspektivetmåinniutdanningeniFMO.
- SystematiskutviklingavkompetanseforåforståhvorforsjentervelgeråslutteiFMO.
- Nyttvertikalkarrieremønsterbasertpåfag:alleskalha4åroperativtjenestederetteropptrykkinnenforfagsomlogistikk,personaleellerøkonomi.
- Kvinnetiltakmåoperasjonaliseresigrenenesplanerograpporterespålinja.
- BedrekoblingmellomgreneneogmellomgreneneogPØSforutviklingavfellesHR-strategi.
- HR-arbeidogkvinnesatsningmåfåentydeligereforankringiledelsenavFMOoggrenene.
- PØSinfremtidigerollesomstrategiskaktøriFMOmåutviklesisamspillmedgrenene.
- HR-funksjonenemåistørregradrettesinnmotutviklingsomfungererintegretti denoperativesøylen.
- FMO børetablereenutviklingskoalisjonmedmålom mererfaringsdelingpåversavgreneneogombedresamordningavHR-strategier.

## 7.2 Videreforskningpåbetingelserforåbeholdeogrekrutteremedarbeidere

SomdelavvåranalysefinnervifølgendeproblemstillingeravbetydningforåutvikleetskunnskapsgrunnlagforhvordanForsvaretkanrekruttereogbeholdesinemedarbeidere.

Viforeslåratmanidetvidere:

- 1 Analysereromdeternoensammenhengermellomhvemsomsøkersegtil Forsvarets skoler versus andreskoler. Herunderkan Krigsskolengjennomanalyse av studentdatabasenfinneuthvorforstudentersøker utdanningiForsvaret, hvordan utdanningenerfaresiforholdtilkraveneiyrketoghvorformanevt.velgerå avslutteenmilitæryrkeskarriere. Enkomparativundersøkelsemellomstudenter som søkerForsvaretversusdesomsøkerandreutdanningsveiervilkunnegi betydeliginformasjonomrekrutteringsfaktorer.

- 2 Økt kvinneandel må også forstås i forhold til betingelser som gjør at kvinnene velger å fortsette i yrket. Dersom Forsvarets skal beholde kontinuitet etter det er under avgjørende at man utviker et kunnskapsgrunnlag om betingelser og tiltaksområde som har en like effekt.
- 3 Vi har i den neddelte spørsmål ved hvordan For økt kvinneandelen. Vi har pekt på manglende operasjonell organisasjon og trykk på kvinnen som ikke er mulige forklaringer på hvorfor nærheten av å innfri politiske uttrykte ambisjoner. Hvordan Forsvaret kan organisere dette er noe som vi tror vil være nødvendig å utvikle mer kunnskap om. Selvom vi ikke har vært i stand til å analysere hvordan dette arbeidet frem til nå har fungert i detalj, indikerer våre data at det er et behov for å utvikle kunnskap om hvordan Forsvarets organisasjon kan organisere strategiske satsninger.

En forskningsstrategi for økt kvinneandel må etablere samarbeid med kvinnene i Forsvaret. Det er etter vår mening desombestemt i stand til å si noe om innholdet og retningen for en slik satsning. Vi skal i den forbindelse gjennomføre en workshop med Nettverk for kvinnelige befal (NvKB) i januar 2009. Hensikten med denne workshopen er å nærme seg Forsvarets kvinneandel gjennom en medvirkningsbasert og handlingsorientert tilnærming til FoU.

# Appendix

## 1 Rekruttering av kvinner til Forsvaret: hva vet vi ?

Iden nedelene vil vi kort redegjøre for statistikk og materiale som belyser rekruttering av kvinner til Forsvaret.

### 1.1 Kvinneundersøkelsen 2001

Målsetningen med undersøkelsen (FMS 2001) var å kartlegge hvor forkvinnelige offiserer ønsket å slutte eller fortsette i Forsvaret, herunder å avdekke eventuelle faktorer som påvirker valget til befalet. Totalt ble det mottatt 499 utfylte skjemaer av totalt utsendte skjemaer som var 822. Ifølge oppdragsformuleringen var hovedhensikten å gjennomføre en undersøkelse i hele den kvinnelige populasjonen i Forsvaret. Populasjonen bestod av den kvinnelige andelen av befalet, befal, befal, elever, lærlinger og vervede i Forsvaret. Dette angav utvalgets størrelse på 822. I tillegg utgjorde 100 menn som var ansatte i Forsvaret en kontrollgruppe.

Kvinneundersøkelsen 2001 hadde tre delmål; 1. Kartlegge faktorer som påvirker den enkelte valg om å bli eller slutte i Forsvaret. 2. Avdekke faktorer som Forsvaret kunne påvirke for å øke interessen for Forsvarets arbeidsplass for kvinnelige yrkesoffiserer. 3. Innhente kunnskap om kvinnelige offiserers holdning til problemstillingen, og avdekke de områder kvinner fant vesentlig.

Ut fra resultatene fra undersøkelsen syntes det å være tydelige skiller mellom kvinner med barn og kvinner som ikke har barn. Et annet skiller var tross det at størrelsen på forvaltning og 1/3-delpå teknisk enhet hos kontrollgruppen (menn). Spesielt men ikke forventet, 66,8% av dem som var gift/samboer eller gift/samboer med kollegaer i Forsvaret. 35,9% av kvinnene hadde barn. 93,2% av barna var i alderen 0-12 år. 90,4% av målgruppen var delvis eller helt enig i påstanden om at Forsvaret er en god arbeidsplass og jobb. 85% mente at demøternok utfordringer i sin jobb. Dette sammenfalt med kontrollgruppen. 77,4% var delvis eller helt enig i at kvinner blir behandlet på lik linje med sine mannlige kollegaer. Både målgruppen og kontrollgruppen var av den oppfatning at de hadde god erfaring og kompetanse til å ta over for sivile jobber. Dobbelts mange kvinner hadde begynt i Forsvaret.

Cahvertredjekvinnevaravdenoppfatningatdage forkvinneligesommannligbefal.22,5% ville,ell avgangsstimulerendetiltak.Itillegghadde12,2% avgangsstimulerendetiltak/ikkeyrkestilsatt).Vid varusikrepåhvorvidtdeskullefortsetteellersl populasjonen.Deviktigstegrunnenetilatkvinner verdsetterfleksibilitet,spennendefremtid/utfordr spesielt varatkvinnerilitengradvaropptattav bekymretforegenkompetansepåarbeidsmarkedetfor Familie,utdanning,karrieremuligheterog godeavga grunnenetilatkvinnervilleslutteiForsvaret.D kontrollgruppen,varatflerekvinnnersøkteavgang habedrelønnsmessigebetingelser.Andreelementer fornøydmedForsvaretsfamiliepolitikk,ogatdeik fredsoperasjoner.Hosbeggegruppenevardetca61, internasjonalfredstjenesteifremtiden.Itillegg somvilleellervarusikrehaddesmåbarn.Detvar gifte/samboere(54%)kunnetenkeseginternasjonal

nsnorskeforsvarikke gavlikemuligheter erhaddealleredesøktom tenktåslutte(ikkesøknadsberettigettil erevardetenstorgruppepå36,7% som utte.Totaltutgjordedisseguppene63,1% av villefortsetteiForsvaretvaratde ingerogviderekarriere.Detsomvarnoe opparbeidederettigheterogvarimindregad øvrigiforholdtilkontrollgruppen. ngsstimulerendetiltakvardeviktigste etsomskiltese gutfor kvinneriforholdtil pgaønskeomutdanning,mensmennville kvinnene oppgavvaratde ikkevar keønsketådeltaiinternasjonale 7% somkantenkesegådrautpå vardetca17,4% somvarusikre.Flereavde naturligatflereenslikekvinner(75%)enn tjeneste.

Fellesforbeggegruppeneproblemertilknyttetbeor dringspolitikkenogdensfølger.Mange par,hvorbeggejobbetiForsvaret,sådettesomet stortproblemHele69,8% avkvinnene syntesatmulighetenforengodkombinasjonmellom jobbogfamilievarviktig.

Kjønnskvoteringellerkvinneligvernepliktsåikke uttilåværeettiltaksommålgruppen haddetropå.Detvarenstorgruppesommentedet varbehovforenholdningsendringfra Forsvaretsledelseogsine egneoverordnedefor at kvinnerskalfortsetteiForsvaret.Mange menteForsvaret(hermentekvinnenedeulikeledels eneiForsvaret)ikkevaråpnefordet mangfoldsomkvinnenerrepresenterte.Nestenlikeof tenevntblantkvinnenevarmotstandtil kjønnskvotering.

AvkvinnenesomvarusikrepåenkarriereiForsvar etvarhovedsakelig(ca60%)på løytnant/kapteinnivå.Detvarrelativtflereyrkes befalsomvarusikre(65%avsegmentet)og ennoehøyereandel somvargiftoghaddebarn,spe sieltyngebarn.1/3avmilitærekvinner

somvargift/samboermedenkollegai Forsvaret var ikke yrkestilsatt. Det vil si at de var sårbare for sin partners neste beordring, da de gete ngasjementkanskje begrenset seg til den avdelingen de var på. Det var videre tydeligstørre eandel av kvinner fra teknisk og forvaltningsbransjen som hadde barn enn operativbransje.

Det var flere kvinners somvargift/samboer med ikke militært ansatt som hadde barn enn somvargift/samboer med kollegaer. Dette kan tolkes til at det var enklere å ha et familieliv med barn dersom kun en av partene var i Forsvaret. Tilbakemelding viste et behov for at familier, med begge foresatte ansatt i Forsvaret, burde behandle beordrings/tjenestemessige saker. Godemuligheter for å kombinere jobb og familieliv hadde sammenheng med yrkestilsetting, sivilstatus (gift/samboer), barn og hvorvidt kvinne rhadde søkt/sluttet eller var usikre på om de skulle bli i Forsvaret.

Kvinner med barn mente i større grad enn barnløse at det var for liten fokus på kvinners gruppe i Forsvaret. Dette kan skyldes flere forhold /saker som foreksempel fravær pga omsorgspermisjon, familiepolitikkens påvirkning, beordringer større konsekvenser, større ansvar (egen familie), osv.

### Oppsummering

Hvaskaltilfor at flere kvinner skal bli i Forsvaret? Familien må være i fokus, mulighet til større fleksibilitet i forhold til arbeidssituasjon og personlige avtaler – frynsegoder, hjemmekontor, mer anerkjennelse, bedre lønns og utdanningsmuligheter samt bedre barnehage tilbud (tiltak for å kunne kombinere barn og jobb) og bedre beordringspolitikk. Ble oftere vnt som aktuelle tiltak. Det kan også være lik at kvinner opplever at selv om de får utfordringer så kan de hende at disse utfordringene ikke dekker behovene har. En ytterligere tanke kan være at dette med riktige utfordringer for kvinner kanskje relatert til alder, dvs. at de utfordringene kvinner ønsker seg forandres med alderen og livssituasjon.

En undersøkelse foretatt pr mail fra FPT til alle på -off 18 august 2008 gir interessant funn ift hvor for personell i Forsvaret velger å slutte (FPT, 2008). Bakgrunnen for denne undersøkelsen var å finne litt empiri på hvorfor Forsvarets ansatte velger å slutte. Uforutsigbarhet, usikkerhet, og omstillingstrøtthet knyttet opp mot stadige omstillinger og organisasjonsendringene var en viktig angitt årsak til at personellet valgte å slutte. I

tilleggsåblefryktforbeordringtilinternasjona leoperasjonerogbelastning/slitasjemed  
 dennetypetjenesteogatdenneikkevarfamilieven nligangittsomenannenviktigårsaktilat  
 personellehaddevalgtåslutte.Pendlingogalle forhold/belastningerrundtdettevaren  
 annenviktigangittårsak.Hvormangeavrespondent ene(totalt41)somvarkvinnerfremgår  
 ikkeavundersøkelsen.Undersøkelsengirallikevel enindikasjonpåsentraletemaerom  
 hvorforansatteiForsvaretslutter.

1.2 Hvilkeholdningerliggertilgrunnforatjente rvelgerågåinniForsvaret?  
 FormåletmeddenneMaster-oppgavenvedBIvaråfå innsiktiholdningerjenterialderen  
 18-19århaddetilForsvaret(Kjeldsen2005).Dette gjaldtbådedesomvarinteressertiå  
 gjennomføreenførstegangstjenesteogdesomikkevar ardet.Bakgrunnenforoppgavenvarat  
 Forsvaretønsketågjennomføreenfrivilligesjons ordningforjenterfraogmed2006,slikat  
 dekannåsittmålinnen2008på15%jenteriFors varet.Gjennomkvalitativmetodehar  
 forfatterenbenyttetdybdeintervjuer,fokusgrupper ogmini-grupper.Kjeldsenharintervjuet  
 bådejenteriForsvaret,jenterpåsesjon,ogjente rksomstraksvarferdigmedvideregående  
 skole.Problemstillingenidenoppgavenvar:Hvilke holdningerliggertilgrunnforatjenter  
 velgerågåinniForsvaret?Påbakgrunnavproblem stillingvarifølgeKjeldsendetønskeligå  
 senærmerepåfølgendespørsmål:Hvilkeholdninger ogassosiasjonerharjenteriforholdtil  
 Forsvaret?Hvilkenrollespillerforeldre,familie, vennerinn(referansegrupper)innpåderes  
 avgjørelseomågåinniForsvaret?Hvilkentypeje ntergårinniForsvaret?Harjenterenplass  
 iForsvaret?Hvilkemedierkanvibenytteossavfo rånådissejentene?Detblevalgtå  
 avgrensetiljenterialdersgruppen17-19år,ogfø rstogfremstjentesomgikkpå  
 videregåendeskole.

Kjeldsenfantatjenterhaddelitenkjennskapogsæ rdeleslitekunnskapommulighetenesom  
 Forsvaretkunnetilby.DegårinniForsvaretfordi deviltestesegselv,ogsinegrenser,samt  
 taenutfordringoggjørenoenytte.Jentervalgteå hørepåpositivevennersomhaddeværti  
 Forsvarettidligereogvarikke spesieltopptattav dårligmedieomtaleogtegnpåmanglende  
 økonomistyring.JentervalgteågåinniForsvaret fordidebetraktetdetsomendelav  
 utdanningen.

Forsvaretønskerpåsiktåfremståsometutdanning salternativpåliklinjemedhøyskolerog  
 universiteter,ogdeterderforavgjørendeatdeko mmertidliginnijentersbeslutningsprosess  
 omutdanning.Mangejentervetikkeommulighetene ogoppfatterForsvaretsomfor

komplekstoguoversiktlig. Deter derfor ifølge Kjelder mer informative, uten at det ”renner over”. En hold på sikt bidrar til å flere jenter vil vise interesse for Forsvaret. Itilleggtildetteså Kjeldsen at Forsvaret ikke henvendte seg til jentene på en tilt nok mulighetene. Itilleggtil frivilligsesjon annen rekrutteringsstrategi, jentecamp. Dette ble o inneholde en mer opptaksrettet profil likat Forsv første gangstjeneste. Ved å gjennomføre gode intervjuer med jenter i Forsvaret, samt innføre Forsvarets omvalg mulighet til jenters omgårsi flere motiver og engasjerte jenter.

Kjeldsens inntrykk var at jenter velger Forsvaret fordi mange valgte bort Forsvaret, som alternativet for lite om Forsvaret og syntes at det virket for inntrykk av at Forsvaret var gammeldags og autoritært. Forsvaretharen jobba gjørene når det gjelder å informere jenter om hvilke muligheter de vil være en brare rekrutteringsstrategi, men det er informasjon likat jentene vethvade gå til. Det sammenheng mellom handling og holdning iden nest utgangspunktet har et negativt syn på Forsvaret, ka første gangstjeneste, ta en utdanning eller jobbe i tilsier det motsatte. Det kom frem i oppgaven at fatterens kal i Forsvaret. Dette fordi morsom rege Det kom fram under studien at det var fullt mulig å Likevel var det lett å bli en av gutta, rett og slett hvorvidt man er en gutte jente eller ikke, bærer ut Gutter holdning er til jenter i Forsvarete med på holdningsendring hos guttene vil trolig bidra til klassifisering av jenter må ut. Jenter har absolutenker annerledes og løser situasjoner på en annen en gutter i stressituasjoner samt vurderer konsekvenser Forsvarethadde funnet derette kanalene å nå ungdomstrikker, tv-reklame og reklame i skiheiser. Likevel ldsen helt nødvendig for Forsvaret å bli ningsendring hos guttene i Forsvaret, vil for Forsvaret. Itilleggtildetteså Kjeldsen at alendemåte. Og at skolene ikke informerte har også Forsvarets siden 2002 innførte oppfattets om et positivt tiltak, men burde aret kangietriktig bilde av hverdagen i en uer med jenter i Forsvaret, samt innføre ste år på videre gående vil Forsvaret oppnå ordideter noe unikt. Det var likevel tydelig rvidere gående. Dette skyldes at de viste mfattende og komplekst. Jentene hadde rt. Forsvaretharen jobba gjørene når det har. Kjeldsens sikker på at frivilligsesjon iktig å være tidlig ute med korrekt ble imidlertid ikke funnet noe direkte ien. Det vil si at jentenes omi nkommet til å gjennomføre en Forsvaret, selv om de har en holdning som milien var den viktigste referansegruppen. varet morsomt mest negativt til at lment at Forsvarete for gutter. være jente, selv om man er i Forsvaret. ttfordi man omgårs flere av dem. Fokuset på angspunktet ikke noen noen betydning. å danne holdningene jenter har. En lere jenter i Forsvarets samtidig som tten plass i Forsvaret. Dette fordi jenter måte. Jentene mente at de tenker klarere enser bedre. Det kom klart frem i studien at mpå. Her kan nevnes plakater på t-bane, var ikke budskapet helt på nett med



jentene, og mange etterlyster mer informativ reklame og informasjon. Det er behov for informasjon om forsvarsmuligheter, og det er viktig å fremme informasjon om forsvarsmuligheter til skolen, men rundt guttenes verneplikt. Forsvaret må istørre grunnet Forsvaret. Man bør finne den gyldne mellomveien mellom medlemsoppdatering og kamouflasje for å være konkret og virkelighetsnært, men likevel appellativt. Én mulighet kan være å rette seg mot mor og far. Det å ta med ”normale” jenters hverdagsliv som gjennomfører en førstegangstjeneste fremmer forslag om å kortsette tjenestetid på seks måneder. Jentene ikke vurdere om de vil ta tjenestetid på seks måneder eller ikke, og det vil være viktig å fokusere på.

### Oppsummering

Kjeldsen (2005) hevder at Forsvaret ikke henvendte seg til jentene på en tilpasset måte, og at skolene ikke informerte om mulighetene. Det kom frem i intervjuene at jentene valgte bort Forsvaret som alternativ til dette. Jentene visste for lite om Forsvaret, og det var omfattende og komplekst. Jentene hadde også et inntrykk av at Forsvaret var gammeldags og autoritært. Kjeldsen poengterer at informasjon om muligheter er viktig, og det er viktig å ha informasjon om muligheter tilgjengelig. Det er viktig å ha informasjon om muligheter tilgjengelig, og mange av jentene etterlyster mer informativ reklame i Forsvaret og få det til å fortelle om hverdagslivet. Det er viktig å ha informasjon om muligheter tilgjengelig, og det er viktig å ha informasjon om muligheter tilgjengelig.

### 1.3 Workshop Kvinnekraft 2003 – om rekruttering

På Workshop Kvinnekraft ble følgende spørsmål stilt: Hvem skal til for å gjøre en karriere i Forsvaret? Svarene som kom opp var knyttet til både kulturelle og strukturelle organisasjonstrekk i Forsvaret. På den kulturelle siden vises det til støttenes sjef og kollegaer,

positive holdningertilkvinner(”mannlige ledere b  
holdningsskapendearbeid-særligviktigsomfokus ørvelgesutfradette”),ogviktighetenav  
Faktorer som både kanknyttet til strukturog kultu påutdanningsinstitusjoner på allenivå.  
oghvordandettehengersammen medat ledelsen både rer behovet for kvinnelige rollemodeller,  
stillinger, samt det å ha huntekvinner inn i vikt igestillinger. Andre strukturelle faktorer er  
diverse program for lederutvikling, coaching og men toring, karriereveiledning, fleksibilitet,  
mulighet for kortere beordringer i intops, oppfølgi ng under fødselspermisjon og logistiske  
utfordringer knyttet til barn, som barnehageplass, barnepassreiser m.m. Itillegtas  
stillingsbeskrivelser oppsømt tema. Måkravene o pplevessom overdrevne i forhold til det  
som i realitet er relevant for stillingen, kansy nesuoppnåelige formanser selvom de i og for  
seger kompetent til å gjøre jobben. Dett veskker motivasjonertilkvinner for å søke  
lederstillinger.

Mulighet til å oppfylle måkrav kan også bli påvirk et av når/om kvinnelige offiserer får barn.  
Desom får bar til ”riktig tid” og dermed kan gjør e ”der iktige ting en et i rett tid”, og får  
mulighet til videre opprykk og kvalifisert et i lvideregående offisers utdanning (VOU). De  
som får bar til ”feil tid” og dermed ikke klarer e ller ønsker å følge tjeneste-/karriereplanene,  
får meget begrenset mulighet til å nå de høyere gradsnivåene (Grindal, 2003).

#### 1.4 Jenteundersøkelsen 2005

I 2005 gjennomførte Forsvarets Mediesenter (FMS) en undersøkelse rettet mot jenter (FMS  
2005). Målsetningen med denne undersøkelsen var åk artlegge elementer som påvirker jenters  
søknad eller mangelpå søknad til Forsvarets befals skoler og kurs. Videre skulle  
undersøkelsen avdekke respondentenes holdninger og tanker om Forsvaret. På  
kjernes spørsmålet om hvorfor flere jenter ikke hadde søkt utdanning i Forsvaret hadde ikke  
jenteundersøkelsen funnet et tydelig svar. Majorite ten av respondentene oppgav at det var  
flere individuelle årsaker til hvorfor de ikke hadde esøkt. Dette kan være en indikasjon på at  
problemstillingen i spørsmålene er så kompleks at neller flere årsaker ikke er nok for  
respondentene å huske på spørsmålet. Det kom tydelig fram i undersøkelsen at det  
arbeidet som ble gjort mot jenter frem til 2005 hadde gitt resultater. De jentene som FMS vari  
kontakt med i løpet av 2005 var mer positive og eng asjerte på alle spørsmål i undersøkelsen  
sammenlignet med tidligere undersøkelser. De deltok oftere på yrkesorientering og desynes  
det var positivt at alle jentene ville få en invitasjon til sesjon. Undersøkelsen ble gjennomført iuke

22og23i2005oggenererte638spørreskjemaer.I tilutdanningiForsvaretenni2004.Bakgrunnenfo hvorforForsvaretikkeblevalgtsometalternativ varåkartleggeelementersompåvirkerjenterssøkn befalsskolerogkurs.

25%avrespondenteneoppgaatdeikkehaddeøktu –ellerhaddeøktannenutdanning.25%avrespond Forsvaretsometalternativ.22%avdespurteopp g iForsvaretvaratdeikkekomtilågreiedefysis flesteikketroddedekomtilåklare,medkroppshe oppgaatdeikkehaddeøktutdanningiForsvaretf annenutdanning.ForåfåetinnblikkihvaForsvar oppfølgingsspørsmål.50%avrespondentenesvartea påuniversitetet.Dettevardenstørstekonkurren te spurteoppgevadehaddeøktellerlysttilågjø 25%avdespurtejenteneoppgevadeikkehadde haddevurdertForsvaretsometalternativ.Videreo hvorfordeikkehadde vurdertForsvaretenndetsom fikk.Somandreundersøkelsertidligereharvistva vedvalgavutdanning.Idenneundersøkelsenutgjor andre plassmedutdanningsmesserpå35%påtredje

Avallespurtevardet22% somhaddedeltattpåyr atForsvaretikkehaddevært påskolenelleratde Veduhjulpenerindringoppgev80%avdespurteres reklameforutdanningiForsvaretdetsisteåret.P settreklameforutdanningiForsvaretfordeltesva (33%)ogblader(37%)somedreklamekanalenesom

Svarenefrarespondentene på spørsmålet omhvilke g gjaldt alle jenter i 2006 ville bli invitert til Informasjon om førstegangstjeneste(56%) Informasjon om utdanning i Forsvaret(76%)

2005vardet3%færrekvinneligesøkere rjenteundersøkelsenvaråfinneutmerom avflerejenter.Formålmedundersøkelsen adellermangelpå søknadtilForsvarets

tdanningiForsvaretfordideønsketseg entenehaddeikkevurdertenutdanningi aatårsakentilatdeikkeseøkteutdannelse keopptakskravene.Detvar3000mdealler vingpåenandre plass.25%avdespurte ordidehadde mer lyst på eller hadde økt et konkurreremot fikk respondentene et tdehaddeøktellerhaddelysttilågå ntilutdanningiForsvaret.30%avde renoeannenndetsomvarlistetopp. øktutdannelseiForsvaretfordideikke ppgav67%atdetvarandre grunnertil varlistetoppioppfølgingsspørsmåletde rdetfamiliesomhaddestørst påvirkning defamilie56%,venner40%kommerpå plass.

kesorienteringfraForsvaret.54%oppgev ikkevissteomForsvarethaddeværtder. pondenteneatdehusketåhasett å spørsmålet om hvorjentenehusketåha reneseg påenholdsvisInternet(38%),Tv utmerketseg.

runnerdesyntesvarpositivenår det sesjonfordeltesvareneseg som følger:

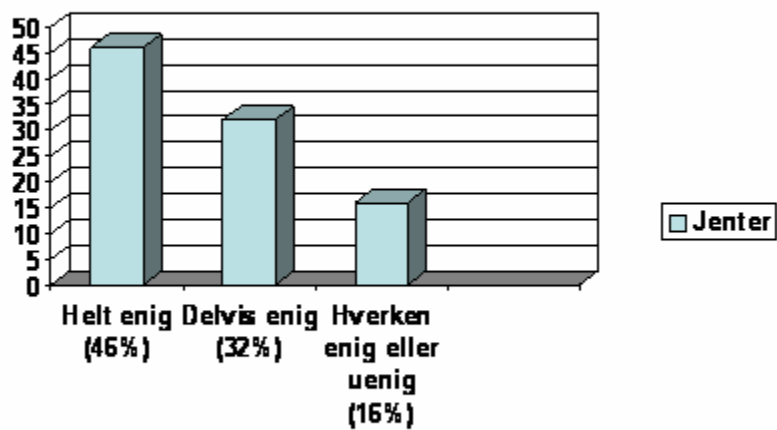
Mulighetentilåstillespørsmål(60%)

InformasjonmuligheteneiForsvaret(70%)

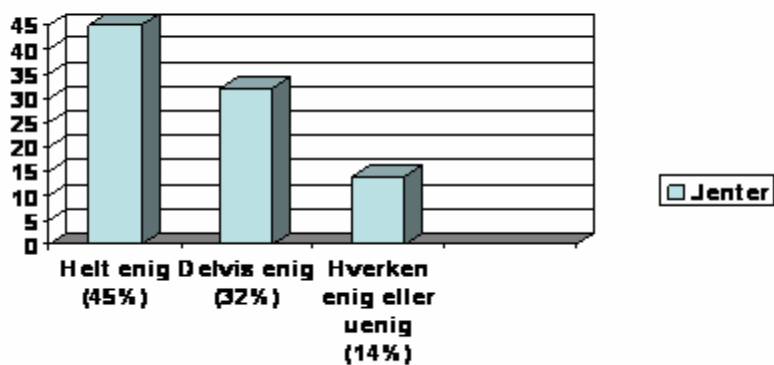
GjøreForsvaretmindreskummelt(50%)

MulighetentilåsnakkemednoeniForsvaret(53%)

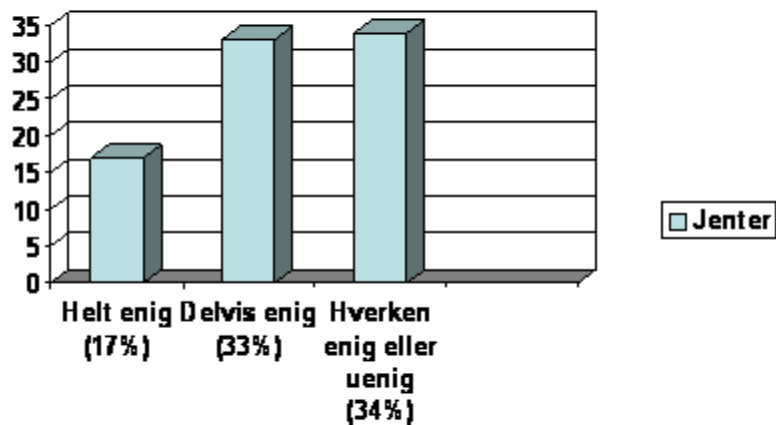
75% av respondentenes synes det vil være positivt å bli invitert på sesjon. 21% var usikre på om det synes det vil være positivt eller negativt, og 4% var negative. Jentene fikk ta stilling til endel påstander om Forsvaret. Nedenfor er de gjøres det for de viktigste svarprosentene relatert til påstandene som jentene fikk svare på: En utdanning i Forsvaret er et godt grunnlag for en videre karriere. Her var svarene fordelt på:



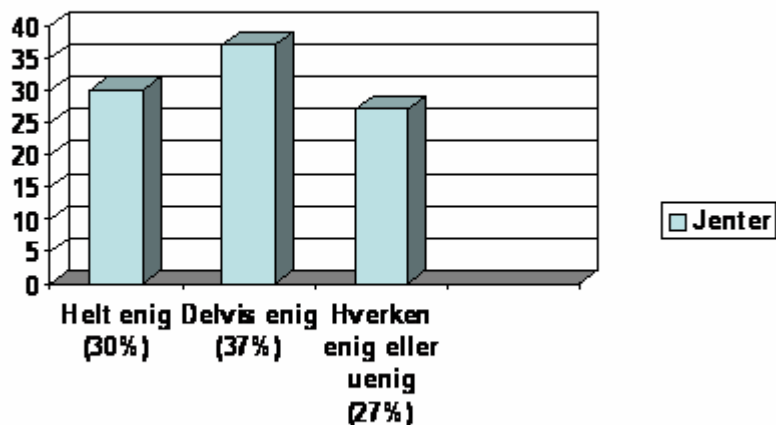
For påstanden 'Forsvaret er et troverdig og respektfullt organisasjon' fordelte svarene seg som følger:



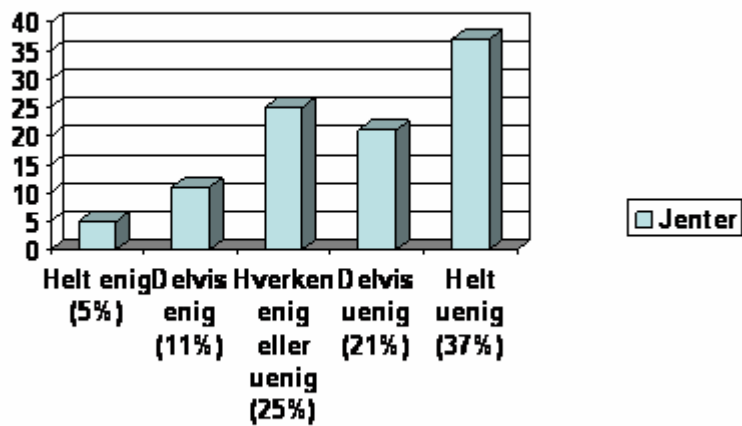
Påstanden at det har vært mye negativt fokus på Forsvarets siste års fordeling seg på følgende vis:



En ytterligere påstand var at utdanning i Forsvarets rethar høyt anseelse. Hver svarsvarere fordelt på følgende vis:



Svarene på påstanden om at mitt inntrykk av Forsvarets et er dårligere nå enn det har vært resulterte ifølgende fordeling:

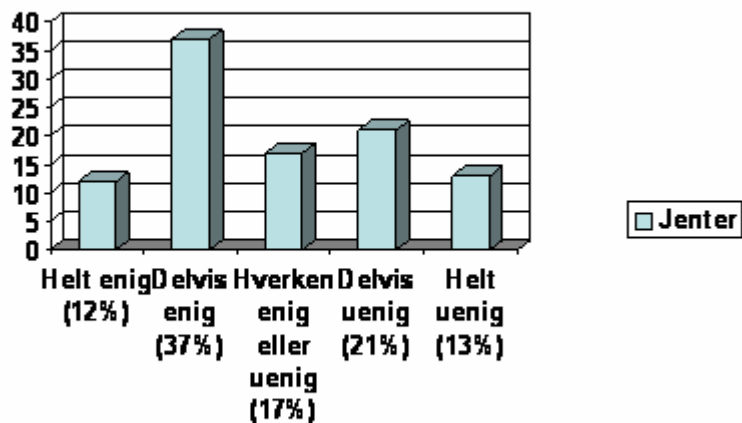


50% av respondentene var helt eller delvis enige i Forsvarets siste året. Negativ omtale kan føre videre at færre søker til utdanning i Forsvaret. Tidligere negativt fokus på Forsvaret, var 80% av respondenterne troverdige og respekterte organisasjon. Videre delvis enige i at utdanning i Forsvaret var et godt valg for jentene, og så at utdanning i Forsvaret hadde

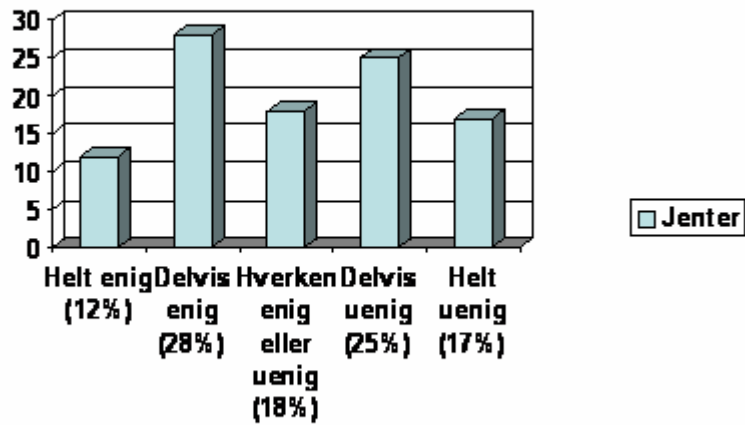
at det hadde vært mye negativt fokus på ilat om dømmet til Forsvaret blir svekket og tross for at 50% svarte at det hadde vært en delvis eller helt enig i at Forsvaret var 78% av respondentene helt eller delvis enige i at Forsvaret var et godt grunnlag for videre karriere. 67% av jentene ønsket

Følgende påstander ble fremstilt og svarene fordelt seg som følger på disse påstandene:

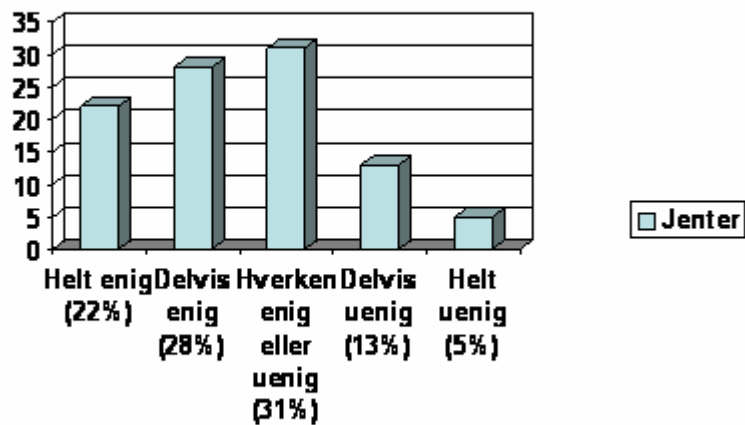
Jeg vet godt hva en utdanning i Forsvaret innebærer:



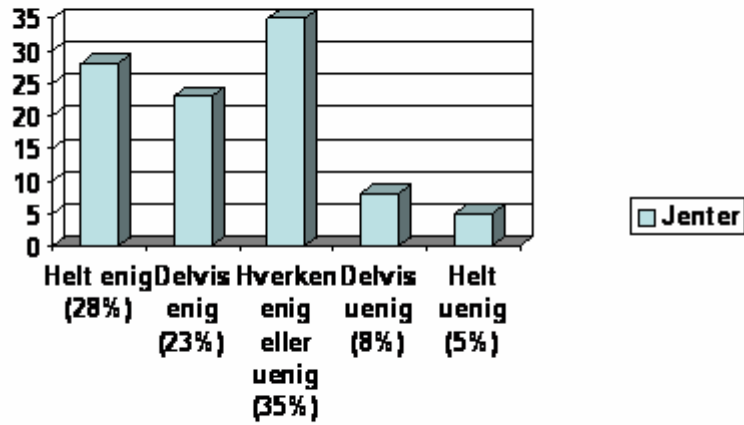
Jeg vet godt hvilke muligheter jeg har etter en utdanning i Forsvaret. Hver svari er fordelt på:



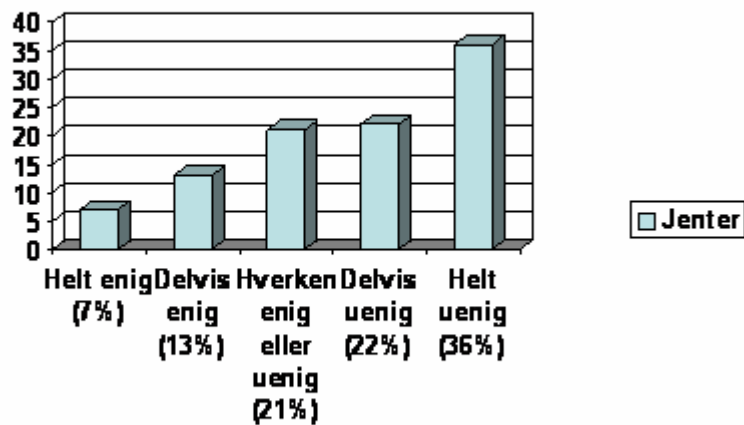
Det var lett å få informasjon om utdanning i Forsvaret. Hver svari er fordelt på:



ForpÅstandenatminfamilieogminevennererpositivetilenutdanningiForsvaretble  
svarenefordelt pÅ:

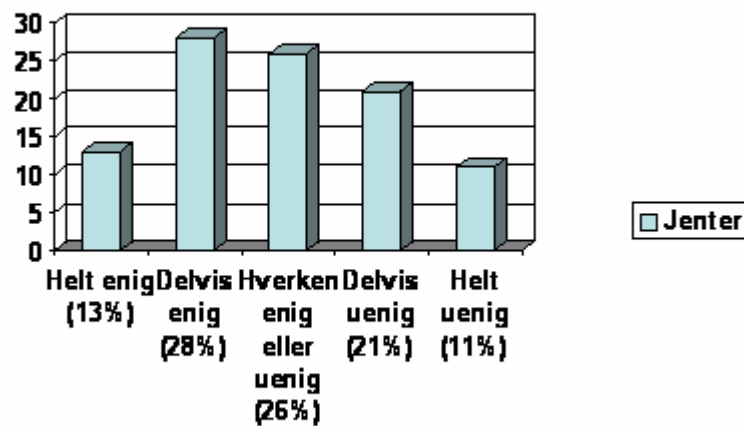


Jenter i ForsvarethardÅrligrykte.Hervarsvarenefordelt pÅ:





Påstanden om at Forsvarete er en mannsdominert organisasjon hvor det er vanskelig å være jentegav følgende fordeling av svarene:



Videreoppgav 49% av de spurte at de visstehvaen visstehvilke muligheter de hadde etter endt utdanning informasjon om utdanning i Forsvarets arena. 50% segte også engang stor andel, 31%, som verken var eni verken enig eller uenig i om venner og familie var

utdannelse i Forsvarete innebar, og 40% else. Påstanden om det var lett å finne ig eller delvis enig i det. Her var det g eller uenig. Ennå størrelse, 35% var positiv til en utdannelse i Forsvarete.

På spørsmålet om hva som var de viktigste årsakene fordelt seg på følgende kategorier (spørsmål

til at jentene søkte utdanning i Forsvarete var flervalg):

Spennende (82%)

Interessant (62%)

Vennerharsøkt (78%)

Personlig utfordring (4%)

Har venner/familie i Forsvarete (10%)

Annerledes utdanning (56%)

Lønn under utdanning (28%)

Historier jeg har hørt (4%)

Annet (6%)

Enkanherseatdeviktigsteårsakenetilåtjente      rsøkteutdanningiForsvaretvarat  
utdanningenvirketspennende,interessant,atvenne      rhaddesøkt,ogatutdanningenvar  
annerledes.

Etspørsmåletblestiltiljentersomikkevarfer      digmedvideregående skoleennå,ogsom  
FMSikkehaddeværtikontaktmedenda.Spørsmålet      lød:Harduvurdertåtaenutdanningi  
Forsvaret?Littover1/3avrespondenteneoppgava      tdehaddevurdertåtautdanningi  
Forsvaret.28%haddemerlystpåannenutdannel      seog31%haddeikkevurdertForsvaret  
somalternativ.

Spørsmåletomihvilkeanledningerharduværtiko      ntaktmedForsvaretfordelteseg  
påfølgendesvar?

Annet(16%)

Vetikke(0%)

Reklame(7%)

SMSogepost(28%)

Forsvaretsresponscenter(24%)

Skolebesøk(38%)

Utdanningsmesse(75%)

Julekalender(16%)

Konkurranse(22%)

Camp(6%)

Detkommerframfrasvareneautdanningsmesservar      detstedetderdeflesteharværti  
kontaktmedForsvaret.SkolebesøkfraForsvaretkom      påenandre plass.

Spørsmåletomhvorforfullførte du ikke online søkn      aden påenutdanningiForsvaretfordelte  
segpåfølgendesvar?15%svarteatdehaddeombes      temtseg,19%svarteatdeikkeklarerde  
fysiskeopptakskravene,7%svarteatdehadde mist      etmotivasjonentilågjennomføre  
søknaden,4%svarteatdeskulle jobbeneste år,7      %svarteatdeskulleriseneste år,og30  
%svarteannet.Majoritetenavrespondentenesiera      tdeterandreårsakertilhvorfordeikke  
hargjennomførtonline-søknadenenndeopplistede.

Etytterligere spørsmål var: Mange godesøker til ellets vake karakterer i enkelte fag. Det er årsake deg å ta førstegangstjenestens samtidig som du tar neste år? Hersvarte 56% ja, 16% nei, og 26% vet

utdanning i Forsvarethar ”ikke bestått” ntilat mange ikke får plass. Kunne du tenke ppfagfotå søke videtepå befalsutdanning ikke.

Et annet spørsmål som ble stilt var: Dersom du tar å ta oppfag å søke befals skole til neste år? 92% førstegangstjenesten ville være motiverte eller for videre å komme inn på befals skolen.

førstegangstjenesten hvormotiverter du for avdespurte mentethvisdetok veldigmotiverte for å forbedre karakterer

### Oppsummering av Jenteundersøkelsen 2005

47% av respondentene oppgav at den viktigste årsak Forsvareter at de ikke hadde vurdert Forsvarets som den viktigste påvirkningskanalen ved valg av utdanning viktigste påvirkningskanal, mens 45% oppgav utdanning oppgav at de ikke visste om Forsvarethadde vært på Forsvarethadde vært på skole. 80% husket å ha uhjulpenerindring. Internet, TV og blad er vurdert synest det ville være positivt å bli invitert på ses vært myen negativt fokus på Forsvaret idets siste. 8 troverdige og respekterte organisasjon. 8% mente at grunnlag for en videre karriere. 41% mente at Fors hvordet er vanskelig å være jente. Her kan enten Den informasjon som gis til både gutter og jenter fenger guttene i mye større grad enn jentene. Kansk liknende oppfattelse som altformacho av jentene og ville herm muligens være å lage informasjon materiale ønsker å få dekket slik at de velger å gå inn i For

entil at de ikke hadde søkt utdanning i et alternativ. 56% oppgav familie som ing. 50% oppgav venners omstetingsmessig som nest viktigst. 31% skolebesøk. 23% visste ikke om sett reklame for utdanning i Forsvaret ved eklamekanalenes om utmerket seg. 75% jon. 50% var helt/delvis eni geiat det hadde 0% mente likevel at Forsvaret varen en utdanning i Forsvaret varet godt varet varen mannsdominert organisasjon esegat Forsvaretharen stor utfordring. fra Forsvaretkanses utsom at den for å jeblir helt enkelt rekrutteringsfilmer og er med mesterde interessen. En løsning som tar mer hensyn til behovkvinner svaret.

### 1.5 Befals skoleundersøkelsen 2007

I denne undersøkelsen ønsket FMS (2007a) å kartlegge Forsvarets befals skoler og kurs. Dette bestod også

eelementers om påvirkers øknad til i å undersøkeres respondentenes

utdanningsbakgrunn og fremtidige planer. Spesielt viktige var det å se på hvilke tiltak FMS og defungert bra eller dårlig. 15% av respondentene var jenter. Undersøkelsen hadde tre delmål: 1. Kartlegge faktorer som var med på å påvirke den enkelte valg om å søke på befalsskole/kurs. 2. Hvor dyktige var Forsvarets til å presentere sine studietilbud og følge opp de som tok kontakt for informasjon? 3. Avdekke søkerens bakgrunn, informasjon og videre planer etter befalsutdanning.

De fleste jentene søkte på befalsskole, mens guttene i stor grad søkte på befalskurs. Befalsskolen for Sjøforsvaret og Forsvarets tekniske befalsskole hadde den økning i antall søkere hos jentene. Familie og venners svar var svært viktig informasjonsskilde og påvirkningsfaktor for respondentene. Når det gjaldt utdanningstilbud var familie, utdanningsmesser og skolebesøk de viktigste informasjonskildene. Jentene var i større grad mer bevisst på markedstiltak enn gutter. Jentene tenkte tidligere på å søke utdanning i Forsvaret enn det guttene gjorde. 91% av respondentene hadde sett annonse/reklame for Forsvaret på TV, i aviser og i medier, mens gutterne hadde sett annonse/reklame for Forsvaret i mindre grad. 45% av respondentene mottok nyhetsbrevet månedlig. 13,6% hadde deltatt på camp, jentene i større grad enn gutter.

## 1.6 Lærlingundersøkelsene

Disse undersøkelsene har vært gjennomført hvert år siden 2002. Hensikten med disse undersøkelsene er å gi beslutningsstøtte til opplæringskontoret for Forsvaret (OfF) og til Forsvarets mediasenter. Undersøkelsene belyser problemområders såvel som styrker ved dagens lærlingordning. I denne rapporten gjennomgås det osenestelærlingeundersøkelsene fra 2007 og 2008.

### Lærlingundersøkelsen 2007

FMS (2007b) ønsket gjennom denne undersøkelsen å kartlegge elementene som påvirker søknad til Forsvarets lærlingordning. Herunder å undersøke respondentens motivasjon og fremtidige planer. Spesielt viktig var det å se på hvilke tiltak FMS og opplæringskontoret for Forsvaret (OfF) hadde gjennomført som hadde fungert bra eller dårlig. Det ble generert 243 skjemaer, noe som ga en svarprosent på ca 48%.

Lærlingundersøkelsen 2007 hadde fire delmål: 1. Karaktetleggefaktorer som påvirker den enkelte valg om å søke læreplass. 2. Avdekke videre planer etter endt læretid. 3. Innhente kunnskap om effekten av tiltak gjennomført av FMS, rekrutteringsoffiserer og OfF. 4. Kartlegge tilfredsheten i forbindelse med sentrale aspekter i læretiden.

Jentene var overrepresentert i undersøkelsen, med 36,2%. Et interessant aspekt var imidlertid at jentenes syntesåværeenlangt mer bestemt gruppe enn å det gjaldt å velge Forsvarets som lærebudrift. Bare 39% av jentene hadde søkt andre læresteder enn Forsvaret, mot 57% av guttene. Skolebesøk fra Forsvaret var den viktigste kilden til førstegangs informasjon om lærlingordningen. Et viktig spørsmål i undersøkelsen var om de som hadde søkt andre læresteder enn Forsvaret før de begynte. Ca 50% svarte ja, og ca 50% svarte nei, noe som ifølge undersøkelsen ikke var vesentlig ulikt fra tidligere år. Samtidig var det helt klart store forskjeller i tilfredshetsomlærling mellom kjønne. Det refereres i undersøkelsen til at denne forskjellen har vært observert å etter år ifølge FMS. I undersøkelsen tilskrives denne forskjellen delvis kvinners svaremer positivt arentendens til å svare mer positivt i mange undersøkelser. Derimot forklarer ikke dette selve endringen i tilfredshet, som i undersøkelsen der for godskrives gode tiltak spesielt mot kvinner. Et viktig tema de senere år har vært oppfølging fra OfF. Her angav guttene en mer originalt større andelen jentene i kategorien ”svært fornøyd”. Lærlingene opplevde at de hadde fått langt mindre informasjon om faglige soldatoppgaver enn faglige oppgaver. Man fant ingen signifikant forskjeller mellom gutter og jenter på dette punktet. Det er runntil å tro at lærlingene faktisk ønsket seg en militær læretid, med de aktive tider det mått innebære. Jenter hadde en signifikant høyere andel som helt sikkert ville anbefales i læretid til andre. Et annet interessant resultat var at jentene hadde en langt høyere andel som kunne etenkes å gå på befalsskole/engasjement enn guttene.

**Lærlingundersøkelsen 2008** var lik den undersøkelsen som ble gjennomført i 2007 og hadde defiresamme delmål som i 2007. I denne undersøkelsen var 38,4% av de som svarte jenter. Dette er en økning på ca 2% fra 2007. Det var svært få jenter som ikke hadde lærlingkontrakt. Hos jentene var det en klar overvekt av lærlinger innen kontor og fag, 42,1%, etterfulgt av institusjonskokk med 28,1%. Når det gjaldt tilfredshet med lærlingordningen, ifølge undersøkelsen ikke forventet, men

det var ikke store forskjeller. Når det gjaldt hvem som ga lærlingen først informasjon om Forsvarets lærlingordning sammenfalt dette med undersøkelsen fra 2007.

Jentene var i større grad enn guttene enige i at lærlingordningen gav status. Jentene trivdes noe bedre i tjenesten enn guttene, mens sammenhengene var ikke signifikant. Til sammenligning mente 60% av guttene det samme. Jentene ville i større grad enn guttene anbefale lærlingordningen til andre. Hele 34,5% av jentene var usikre på hva de ville gjøre etter læretiden, sammenlignet med 25,7% av guttene. Jentene ønsket i større grad videre gående utdanning enn guttene, mens guttene i større grad kun tenkte seg internasjonalt tjeneste.

## Oppsummering

Jentene viste seg å være mer fornøyd enn guttene med lærlingordningen. Et flertall av både jentene og guttene i informasjonen om lærlingordningen gjennom skolebesøk fra Forsvaret. Den viktigste kilden til førstegangs informasjon om lærlingordningen viste seg å være skolebesøk fra Forsvaret. Deretter angav jentene utdanningsmessige og venner, mens guttene svartefamilie og faglærere som videre svar på hvor de hadde fått informasjon fra. Flere jenter enn gutter var usikre på hva de skulle gjøre etter læretiden, og flere gutter enn jenter kunne tenke seg å delta i internasjonale operasjoner. Færre jenter enn gutter hadde valgt andre læresteder enn Forsvaret. Det var også flere jenter enn gutter som helt sikkert ville anbefale inngangsportalen for jenter som ønsker en karriere i Forsvaret. Det var også flere jenter enn gutter som ønsket å være en viktig del av Forsvaret.

## 1.7 Mobilerekrutteringsteamundersøkelse 2008

I 2008 gjennomførte FMS for første gang en mobil rekrutteringsundersøkelse. Dette prosjektet gikk ut på å spørre 7-10 personer reisende til ulike ungdomskoler og hadde oppgaver for ungdomsskoleelevene (FMS2008b). FMS ønsket med undersøkelsen å kartlegge totalinntrykket elevene satt igjennom, hvilke oppgaver elevene var mest fornøyd med og hvorvidt elevene hadde lært noe nytt og ønsket å tjenestegjøre i Forsvaret som følge av besøket. Hensikten var å skaffe valide data til å gi beslutningsstøtte til om man ønsket å gjøre.

Responsen var jevnt fordelt mellom gutter og jenter som besvarte undersøkelsen. Her kom det frem at jentene hadde 46,5% av jentene hadde førskolebesøket. 20,3% var usikre, og 33,2% hadde jentene hadde fått mer lyst til å tjenestegjøre i Forsvaret, mens 20,2% svarte nei og 32,0% vet ikke. Dette er et interessant resultat som viser at det fantes en signifikant forskjell på hva jentene og guttene ville besøke fra demobiliseringsprogrammet. 85,2% av guttene, svarte at de ville velge praktiske oppgaver.

## 1.8 Hva er årsakene til at deler av 88-kullet i Forsvaret? En markedsundersøkelse fra FMS basen ikke har søkt utdanning

Hensikten med denne undersøkelsen var å avdekke årsaker til valg av utdanning, leggetil rette forsøknad, og utvikle innsikt i trundt spesielle grupper som foreksempel kvinner. Undersøkelsen deler ikke spesifikt svarene etter kjønn, men tatt på visse spørsmål. Her kom det frem at jenter hadde lavere kjennskap til Forsvaret og utdanningstilbudet enn gutter. Jenter vurderte i større grad enn gutter at de ikke tilfredsstilte de fysiske opptakskravene.

## 1.9 Vernepliktsundersøkelsen 2007

Denne undersøkelsen hadde til formål å avdekke hvor predisponerte holdningene eksisterer til Forsvaret (FMS, 2007c). Problemstillingen i undersøkelsen gav fire delmål: 1. Skaffe til veie tilbakemeldinger på hvordan dansesjonen fungerer. 2. Avdekke holdningene til Forsvaret før innrykk. 3. Avdekke forventningene til tjenesten. 4. Avdekke respondentes kjennskap til tilbud og muligheter i Forsvaret. Denne undersøkelsen er heller ikke oppdelt på kjønn. Unntaket er på visse spørsmål og der det gjelder det for nedenfor.

Resultatene viste at en større andel kvinner hadde et positivt inntrykk av Forsvaret. På grunn av den lave andelen kvinner i undersøkelsen, er imidlertid feilmarginen stor. Samtidig påpekes det i undersøkelsen at FMS ved lignende undersøkelser har sett at kvinner har et syn

på Forsvarets områdene er positivt tennt menn. Dette tilknytning til Forsvaret, enten ved å ha søkt befal eller av vernepliktsundersøkelsen 2007 mente 39,7% at jevnlinjemed gutter. Nesten 47% mente at det ikke skulde være en menning at det er godt over halvparten av jenter i rekkefølge med gutter. Det viste seg at jentene var mer positive til vernepliktsundersøkelsen 2007 viste det seg at det som i størst grad mente at verneplikten skulle pålegges høyere utdanning i størst grad var i motallmennve

egjaldt vel å merke kvinner som haren utdanning eller førstegangstjeneste. Idel 2 nterburde pålegges vernepliktpålike lle være verneplikt for jenter. Blant kulle pålegges vernepliktpålike linjemed lverneplikt. Idel 3 av var respondenter med yrkesfaglig bakgrunnges jenter, mens de som hadde fullført verneplikt for jenter.

En kort oppsummering av resultatene som var fordelt på kjønn viser at flere jenter enn gutter hadde et positivt inntrykk av Forsvaret. Ca 40% av jentene mente at verneplikten også burde gjelde for jenter. I tråd med tidligere undersøkelser som har vært gjennomført av FMS viste det seg at jentene var mer positive til verneplikt for jenter enn guttene.

## 1.10 En oppgave om rekruttering av kvinner til Forsvaret

Hensikten med oppgaven var å få bedre kunnskaper om rekrutteringen av jenter til Forsvaret, prøve å kartlegge arbeid med å få flere til å søke, og grunnentil at det forventede antall kvinner som forsvarssjefen vil ha i Forsvaret ikke har blitt oppfylt (Eriksen, Haugen, Stueland, Thorshaug, & Tveit, 1997). Oppgaven består på undersøkelse av jentene ved forskjellige videregående skoler, befalsskoler, befal ved forskjellige stasjoner og bransjer samt intervju med Forsvarets Rekrutterings og Medisenter (FRM).

Følgende problemstillinger ble belyst i oppgaven: Del 1: potensielle søkere i videregående skole: er informasjon god nok til de som kan være potensielle søkere til Forsvarets skoler? Hvis ikke, hva kan bli gjort å ledes? Del 2; de som allerede er på befalsskolene: som allerede er på befalsskolene omk rigsskoleutdanning og muligheten til yrkeskarriere i Forsvaret? Del 3; de som har arbeidstenstund i Forsvaret til å fortsette med krigsskoleutdanning og yrkeskarriere? Er Forsvareten arbeidsplass for kvinner? (om det rive s/ blir respektert/ fungerer samarbeidet mellom mannlige og kvinnelige arbeidstakere i Forsvaret?). Undersøkelsen omfattet jenter i avgangsklassene ved tre allmennfaglige videregående skoler i landet. Videre omfattet





Dette gav seg utslag i at jentene visste alt for lite om elementære og relevante ting om Forsvaret. De fleste av de intervjuede kvinnene hevdet at det var viktigst å ta et skritt for å bedre rekrutteringen av kvinner til Forsvaret, og å gi bedre informasjon. Men det er ikke bare mer informasjonen som må endres på for at kvinnenes søknadskonkluderer med at ifølge den målgruppen, vil endring av lønn, arbeidsforhold, og muligheter for å stifte familie, kunne føre til at kvinner fortsetter i Forsvaret.

### 1.11 Hvorfor har søknadsberettiget kunderidatabas en ikke søkt utdanning i Forsvaret?

Undersøkelsen ble sendt ut til kunderidatabasen fra 1986-1989 som ikke hadde søkt utdanning i Forsvaret (Berner?). Undersøkelsen ble sendt ut til 22045 personer, hvorav 33,5% var jenter. Antall svar var 1147. Hensikten med undersøkelsen var å finne ut: hvorfor har søknadsberettiget kunderidatabas en ikke søkt utdanning i Forsvaret?

6,3% av jentene mente her at Forsvaret er for mye for dem, og at de ikke hadde nok til å klare de fysiske kravene. 41,3% av jentene, mot 12,7% av guttene, trodde ikke de kom til å klare de fysiske kravene. Jentene trodde også i større grad (7,2%) enn guttene (0,2%) at de hadde dårlige karakterer. Jentene var i større grad en (79,3%) enn guttene (58,7%) at Forsvaret passer like godt for begge kjønn. Jentene (92,8%) så på Forsvarets som svært mye mer fysisk krevende enn guttene (70,5%) gjorde. Jentene var mer positive til Forsvaret enn guttene.

### 1.12 En oppgave om Forsvarets fysiske krav sett opp mot jentekvotering

Et av de største problemene er både med å få flere kvinner inn i Forsvaret og med å beholde de som allerede er der, og forfatterens øyne utvalgte fysiske formogdet å bestå de fysiske kravene som varsatt (Eriksen, 2005). På Krigsskolen består de fysiske kravene av en utholdenhetsdel hvor man løper 3000 meter og en rkedel med tre generelle styrkeøvelser. Kvoteringen metodesom ofte benyttes for å skape høyere kvinneandel i mannsdominerte yrker. Dette blir også benyttet i Forsvaret. Forfatteren stilte i undersøkelsen spørsmålet om hvordan holdningen til jentekvotering var på Krigsskolen?

Foråundersøkedenneproblemstillingenble detbru  
intervjuobjektenehev detatdevarrelativt fornøyd  
poengterteattjenestenvedKrigsskolenvaridentis  
vanskeligåforklareatjenterharlaverekravenn  
kvinneligekadettenepåKS1,samttoavguttene,m  
sågodtrepresentativtutvalgsommulig.

ktkvalitativeintervjuer.Alle  
emedkraveneslikdeeridag.De  
kforbeggekjønnogatdetderforer  
guttene.Vedåintervjueallededaværende  
enteforfatterenathunhaddeoppnåddet

Spesieltble dettrukketfremjentenesynlighetso  
blittsåstortsomdetvar.Manblirsomjentelett  
tidenmåtteviseatdevargodenok,bådeoverform  
etekstrapsykiskpressmedtankepååprestereia  
kadettesattmedogholdningensomeksisterte,va  
påKrigsskolenuansettresultat.Sliksituasjonenv  
flestejentermedetkonstantprestasjonspress.Om  
jentervalgteåslutteiforsvaret,ogatkvinneand  
førstandardenbleoe”senket”mtplaverekrav,pg  
ønsketom50%kvinnerpåBefalsskolenforkampvåpe  
interessantspørsmål somdetabsoluttkunneværein

menavgrunnenetilatproblemethadde  
lagtmerketil,ogjentenefølteatdehele  
edkadetteroginstruktører.Dettebidrogtil  
llesituasjonerihverdagen.Inntrykket  
ratdersommanerjentesåkommaninn  
arvedundersøkelsestidspunktetgikkde  
dettevarnoeavgrunnen tilatsåmange  
elensomvarønsketikkehaddeblittoppnådd,  
a.kvoteringenkominnibildet,(eks.  
neti2004)erifølgeEriksenet  
teressantåsenærmerepå.

## **2. LederutviklingiForsvaret:EnevalueringavFor svarets lederutviklingsprogrammer:Kvinnetopp,Q-grupper,LU PROog UFO**

UndersøkelsenblegjennomførtpåoppdragavSjefsp  
sommerprosjektvedUniversitetiBergen(Bergheim,  
prosjektetvaråkartleggekursdeltakernesopplevde  
lederutviklingsprogramiForsvaret.Defirelederut  
undersøkelsenharsettnærmerepåerprogrammeneKv  
Enkortbeskrivelseavdissefølgernedenfor.

ykologeniForsvaretsomet  
Westli,&Eid,2008).Formåletmed  
utbytteetteråhagjennomført  
viklingsprogrammenesomdenne  
innTopp,Q-grupper,LUPROogUFO.

*KvinnTopp*:Etlederutviklingsprogramforkvinneligeoffisere  
pågikkiperioden2000til2007ogbestodav6saml

rogsivileledere.Programmene  
ingerogulikeformerforpraktisk

prosjektarbeidknyttet til egen lederrolle. Programmet fokuserte på tema som affektregulering og naturlig autoritet. Totalt har ca 100 kvinnelige offiserer deltatt på Kvinn Topp og Q grupper.

*Q-grupper:* Kvinnekollegagrupper varetprøveprosjekt eller pilotprosjekt med tre regionale grupper for å teste ut og høste erfaringer med kollegagrupper. Programmet pågikk i perioden 2002–2005 og bestod av 5 samlinger. Intensjonen med kollegagruppene var å skape en trygg arena hvor det var mulig å oppbåde profesjonell og personlig tema i og utenfor formell lederstilling, og dele erfaringer med andre kvinner i Forsvaret. Piloten ble avsluttet i 2005.

*LUPRO:* Et lederutviklingsprogram for sivile i Forsvaret. Programmen startet allerede i 1982. "Nye LUPRO" har pågått fra 2003 til 2007 og bestod av 5 samlinger og ulike former for praktisk prosjektarbeid knyttet til lederrollen. Totalt har ca 240 sivile og ansatte i Forsvaret gjennomført programmet.

*UFO:* Et program som skulle kvalifisere deltakerne for omstillingsprosesser. Programmet pågikk i perioden 1994 til 2007 og bestod av 5 samlinger og ulike former for praktisk prosjektarbeid knyttet til omstilling. UFO varetprogram for ansatte ved Forsvarets skoler og for ansatte med ansvar for gjennomføring av endringsprosesser i Forsvaret. Programmet hadde hovedfokus på veiledningsrollen knyttet til utdanning og internkonsulentrollen knyttet til endringsprosesser, med vekt på metoder og verktøy. Fokus var på affektbevissthetstrening (emosjonell kompetanse) som kunne være nyttig i rollen som veileder, coach, mentor, leder og utvikler, leder og internkonsulent. Deltakelse ved UFO stilte i følge forfatterne store krav til personlig motivasjon. Totalt har cirka 216 sivile og ansatte i Forsvaret gjennomført programmet.

Målet med undersøkelsen var å kartlegge hvilket utbyttet deltakerne har opplevd etter å ha gjennomført ett av de tidlige omstillingsprogrammene. Et sentralt spørsmål var om de hadde opplevd at programmene oppfylte de intensjonene Forsvaret opprinnelig hadde med programmene. Følgende problemstillinger stod sentralt i analysene av datamaterialet.

1. Hvordan evaluerer deltakerne utbyttet av lederutviklingsprogrammene?
2. Er det systematiske forskjeller i deltakernes vurdering av de fire lederutviklingsprogrammene i Forsvaret?
3. Er det forskjeller i kvinner og menns vurdering av programmene?
4. Vil sivile vurdere programmene annerledes enn befal?

5. Vil programmene vurderes forskjellig av respondenter som ikke er ledere idag? Entersomer ledere idag og respondenter

6. Er det forskjeller i vurdering av programmen mellom deltakere fra ulike forsvarsgrener?

Med bakgrunn i den rapportens interesseområder og det særskilte problemstillingen som handlet om det det forskjeller i kvinner og menns vurdering av programmen som blir behandlet her. På bakgrunn av denne undersøkelsen var det mulig å slå fast at deltakerne på Forsvarets lederutviklingsprogrammer Kvinn Topp, Q-grupper, LUPRO og UF rapporterte om en overveiende positiv effekt av å ha deltatt på programmene. De hadde blitt mer bevisst på egen lederrolle og egen atferd. Deltakerne på UF Oog LUPRO var de som var mest fornøyde, mens de som hadde deltatt på Q-grupper kom på andårligst ut. Resultatene viste også forskjeller mellom kvinner og menn. Kvinnene hadde mer negative erfaringer med programmene enn det mennene hadde. Mennene rapporterte i større grad enn kvinnene at de hadde blitt bedre på arbeidsledelse etter kant av programmet.

Designifikant forskjellen mellom menn og kvinner kom til uttrykk på faktorene negativ erfaring og arbeidsledelse. Kvinnenes scorersignifikant høyere på negativ erfaring. Det vil si at de i større grad enn mennenes synes at programmet var lite relevant for deres arbeidssituasjon. Menn rapporterte altså i større grad enn kvinnene at de hadde fått tilbakemeldinger fra kollegene om at de hadde utviklet seg som leder. En årsakt til den signifikant forskjellen kan altså være at menn blir sett på som bedre ledere enn kvinner, derfor har de fått flere positive tilbakemeldinger fra sine kolleger enn det kvinnene har. En annen årsakt til forskjellen på faktorene arbeidsledelse, kan være at menn i større grad enn kvinner evaluerer sine egeninnsats positivt. Forfatterne av undersøkelsen viser at menn har fått høyere prestasjoner, mens kvinner har tendent til å undervurdere sine. Forfatterne spør seg da om det er en forlæringshos menn enn hos kvinner. Kvinnenes score tjo høyere på faktorene negativ erfaring. De fant programmet mindre relevant enn det mennene gjorde. Det må tas i betraktning at flere av kvinnene ønsket å delta på Kvinn Topp, men ble plassert på Q-grupper istedenfor. Dette kan igjen ha ført til lavere motivasjon for å delta, noe som igjen kan gi lavere grad av engasjement og utbytte.

## Litteraturliste

- Andreassen,B.(ukjentårstall). *Hvaerårsakentilatdelerav88-kulletidatabase* nikkeharsøktutdanningi Forsvaret?ForsvaretsMediesenter.
- Arfwedson,G.(1984). *Hvorforerskolerforskjellige?* Tano.Oslo
- Argyris,ChrisogSchøn,DonaldA.(1978): *OrganizationalLearning,aTheoryofActionPerspective*.Reading, MA:Addison-Wesley
- Bergan,Bengt mfl.2000. *Befalskorpsetsholdningertilkvinneligeledereiluftforsvaret*.Fordypningsoppgave lederskap,Luftkrigsskolen,Trondheim.
- Bergheim,K.,Westli,H.K.,ogEid,J.(2008). *LederutviklingiForsvaret:EnevalueringavForsvarets lederutviklingsprogrammer:Kvinnetopp,Q-grupper,LU PROogUFO*. Detpsykologiskefakultet.Universiteti Bergen.
- Berner,A.(ukjentårstall): *HvorforharsøknadsberettigetkunderidatabasenikesøktutdanningiForsvaret?* ForsvaretsMediesenter.
- Brestrup-utvalget(2007): *RapportfrautvalgetforøktkvinneandeliForsvaret*. Oslo:Forsvarsdepartementet.
- Drake,Irmelin(2003). *Femalefuture.Mobiliseringavtalent*. RapportskrevetpåoppdragfraNHO.
- Drake,IrmelinogSolberg,LoneMette(2004): *HvordanerdetåværekvinneligoffiseriForsvaretanno2003*. Situasjonsbeskrivelsemedforslagtililtakbasert påWorkshopKvinnekraft,17.-18.November2003.
- Emery,F.ogE.Trist(1975): *TowardsaSocialEcology*. NewYork:Plenum.
- Eriksen,A-C.(2005): *Forsvaretsfysiskekravsettoppmotjentekvotering*.Fordypningsoppgaveiledelseog utdanning.Krigsskolen.
- Eriksen,C.H.,T.G.Haugen,E.Stueland,C.ThorshaugogL.T.Veit(1997): *Rekrutteringavkvinnertil Forsvaret*.ProsjektoppgavevedLuftkrigsskolen.
- FD.(2001): *HvorforslutterkvinneriForsvaret?HvordanrekruttereogbeholdekvinneriForsvaret?* Samråd 8.mars2001.Forsvarsdepartementet.
- FD(2006): *Handlingsplanforforsvarssektoren.Holdninger,etikogledelse"Dettegjelderdeg"*. Oslo: Forsvarsdepartementet

FD(2008): *Etforsvar til vernom Norgessikkerhet, interesser og verdier*. Iverksettingsbrev til Forsvarssektoren for 2009-2012. Oslo: Forsvarsdepartementet

FPT.(2008): *Sluttundersøkelse tilp-off 18 august 2008*. Forsvarets personelltjeneste.

FMS.(2008a): *Lærlingundersøkelsen 2008*. Oslo: Forsvarets Mediesenter.

FMS.(2008b): *Mobilerekrutteringsteamundersøkelse 2008*. Oslo: Forsvarets Mediesenter.

FMS.(2007a): *Befalsskoleundersøkelsen 2007*. Oslo: Forsvarets Mediesenter.

FMS.(2007b). *Lærlingundersøkelsen 2007*. Oslo: Forsvarets Mediesenter.

FMS.(2007c): *Vernepliktsundersøkelsen 2007*. Oslo: Forsvarets Mediesenter.

FMS.(2005): *Jenteundersøkelsen 2005*. Oslo: Forsvarets Mediesenter.

FMS.(2001a): *Kvinneundersøkelsen 2001*. Oslo: Forsvarets Mediesenter.

FMS.(2001b). *Kvinner fremtidi Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Mediesenter.

Forsvarssjefen(2008): *Tale på kvinnekongressen 2008*.

Forsvarets overkommando(1998): *Forsvarets verdigrunnlag*. Oslo

Forsvarets overkommando(2000): *Handlingsplan for økt kvinneandel i Forsvaret*. Oslo

Fossestøl, K.(Red.)(2004): *Relasjonsmestere - Om kunnskapsarbeid i et nytt arbeidsliv*. Gyldendal Akademisk. Oslo

Fransson, G.(2006): *Atsevarandraihandling*. Institusjon for undervisningsprosesser, kommunikasjon og læring. Lärarhögskolan i Stockholm.

Grindal, Eva Aarseth(2003). *Kvinnelige offiserers karrieremuligheter - sett med kvinners øyne*.

Grindal, Eva Aarseth og Ovesen, Berit(1999): *Forsvarets grunnleggende verdier sett med kvinners øyne*. Prosjekt oppgave i Managementprogram Kognitiv psykologi. Oslo: Handelshøgskolen BISenter for lederutdanning.

- Gunnarsdottir, Johanna (2005): *Økningen av kvinneandelen i Forsvaret*. Masteroppgave i Sosiologi. Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen.
- Haraldsen, Aina (1996): *Utdanning i Forsvaret for kvinner – hva får kvinner til å velge dette?* Prosjektoppgave i admogledelse, Høgskolen i Hedmark.
- Harsem, Henning mfl. (1996): *Kvinner i Forsvaret*. Prosjektoppgave Høgskolen i Hedmark – Rena.
- Heen, H. (2006): *Skoleutvikling i en militær kontekst – noen refleksjoner etter et år på Krigsskolen*. Notat Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hellern, Camilla V. A. (2005): *Blindgjenger. En kvinne blant menn*. Oslo: Emilia Press.
- Hjelmeseth, Turid (1994): *Kvinner i Forsvaret, en ressurs eller en plage? En studie av holdninger og oppfatninger blant kvinnelig og mannlig befal i Forsvaret*. Hovedoppgave og Rapport (nr 27) ved institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen. Publikasjon nr 12 i Militærprosjektets skriftserie.
- Hoban, G. H. (2002): *Teacher Learning for Educational Change*. Open University Press. Philadelphia
- Jakobsen, Lie, Reiersølmoen, Skinnarland og Steinsland (1993): *Kvinner i Forsvaret – quovadis?* Prosjektoppgave i Organisasjons- og lederskapspsykologi. Trondheim: Luftkrigsskolen
- Kanter, R. M. (1977): *Men and Women of the Corporation*. Basic Books. New York
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kjeldsen, E. (2005): *Hvilke holdninger ligger til grunn for at jenter velger å gå inn i Forsvaret?* Diplomoppgave ved Handelshøyskolen BI.
- Kristiansen, Svein-Tore og Skjæret, Stine W. (2008): *En framtid som avdelingsbefal*. Norsk militærtidsskrift nr. 2. Oslo
- Kristiansen, Svein-Tore og Bakke, Tomas (2008): *Krigsskolen ved et veiskille eller ved et hull i veien*. Artikkel under arbeid.
- Ministry of Defence (2002): *Women in the Armed Forces*. Report by the Directorate of Service Personnel Policy Service Conditions. London



- Netland, Karen Sofie (2003): *Why are there more women in the US Army than the Norwegian Army – a comparative study of the differences in the historical developments and the culture*. Kstermpaper. Krigsskolen, Linderud.
- Nissestad, Odd Arne (2007): *Leadership Development: An empirical study of effectiveness of the leadership development program at The Royal Norwegian Naval Academy and its impact on preparing officersto executive leadership in today's conflict and the conflicts in the years ahead*. Dissertationsubmitted to the department of strategy and management at the Norwegian School of Economics and Business Administration
- NOU (2007:15): *Et styrket forsvar*. Oslo. Forsvarsdepartementet
- Orsten, Lene (1999): *Forsvarssaker eller Kvinnesaker?* Institutt for Forsvarsstudier. Oslo
- Otteraaen, C.L. (2008): *Familiepolitikk i Sjøforsvaret – fakta og status*. Internt notat
- Overland, Tormod mfl. (1995): *Seksuell trakassering i Forsvaret*. Prosjektoppgave Luftkrigsskolen i Trondheim.
- Rawlings IV, Hunter Ripley (2008): *Foredrag om erfaringer fra Counterinsurgency operations (COIN) med US Marine Corps i Irak*. Krigsskolen, august 2008.
- Sjåholm, Lillian Bakken (1995). *Politikvinnene – deres ståsted i forhold til Forsvarets kvinner*. Prosjektoppgave i studiet Ledelse i kvinneperspektiv ved Kvinneuniversitetet i Løten.
- Skarppaa, I. og Rusnes, I. (2008). *Evalueringsentral administrasjonen straineeprogram for høyt utdannede personer med funksjonsnedsettelse*. Notat under arbeid.
- Skjæret, Stine Walmsnæss (2007). I Grandhagen, Knut H., Henriksen, Kenneth Been, Rom, Anne Kari og Skjæret, Stine W. *Kampklar. Norges soldater i fredenstjeneste*. Oslo: Damm forlag
- Snider, D. Mand Matthews, L.J. (eds.) (2005): *The Future of the Army Profession*. New York: McGraw Hill.
- Steinland, Benedicte Bøe. (2004): *Flere kvinner ute og hjemme?* IFS Info 5/04. Basert på eksamensbesvarelse levert ved Forsvarets stabsskole, Grunnstudiet under tittelen *Forsvarets målsetting om økt kvinneandel – sett i lys av kvinners deltakelse i internasjonale operasjoner*. Institutt for forsvarsstudier, Oslo.
- St.prp.nr48(2008): *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Det Kongelige Forsvarsdepartement. Oslo

St.prp.nr42(2003-2004): *Den videre modernisering av Forsvaret i perioden 2005-2008*. Det Kongelige Forsvarsdepartement. Oslo

Ulleberg, H.P. (2000): "Skolebyggets arkitektursomramme for sosialisering". Notat knyttet til det NFR-finansierte dr.gradsprosjektet "Grunnskolen sine uterom og pedagogisk ressurs". Pedagogisk institutt SVT-fak NTNU.

Wong, L. (2000): *Generation Apart: Xers and the Baby Boomers in the Officer Corps*. Strategic Studies Institute.