



**KRIGSSKOLEN**

**KS FAGRAPPORT  
1/ 2010**

# **Ikke en av gutta!**

- et mangfoldsperspektiv på inkludering av kvinner i  
Forsvaret

**Svein-Tore Kristiansen, Ole Boe og Stine W. Skjæret**



**KRIGSSKOLEN**

Fagrappport nr. 1/2010

<b>Ikke en av gutta!</b> - et mangfoldsperspektiv på inkludering av kvinner i Forsvaret	<b>Antall sider</b> 43	<b>Dato</b> 24.02.2010
<b>Title</b>	<b>ISBN</b> 978-82-9973335-4-0	<b>ISSN</b>
<b>Forfattere</b> Svein-Tore Kristiansen, Ole C. Boe, og Stine W. Skjæret	<b>Faglig ansvarlig</b> Svein-Tore Kristiansen	<b>Dekan</b> Reidar Skaug
<b>Oppdragsgiver</b> FFI: Prosjekt Forskning på årskull		
<b>2 Sammendrag</b> Denne rapporten argumenterer for at hovedårsaken til at kvinner forlater Forsvaret er dels å finne i en uforutsigbar personalpolitikk og dels i et opplevd gap mellom Forsvarets uttrykte verdier og praksis. Et hovedfunn er at kvinner på tvers av karriere- og livsfaser oppgir muligheter for læring og utvikling som hovedårsak til at de velger å bli i Forsvaret. Rapporten bygger på telefonintervjuer med 27 kvinner i ulike aldre som har sluttet i Forsvaret. På bakgrunn av materialet utvikler rapporten en modell som viser hvordan ulike utstøtningsfaktorer påvirker kvinnenes valg om å stå eller å gå i ulike livs- og karrierefaser. Rapporten argumenterer for behovet å utvikle større kompetanse og forståelse for mangfold blant forsvarrets medarbeidere.		
<b>3 Summary</b> This report tries to pinpoint the main reasons for why female officers terminate their employment with the armed forces. The empirical data draws on interviews with 27 female officers who have chosen to leave their profession. The main finding is that the prevalent reason for leaving is reported to be an experienced gap between the work values expressed by the organisation and a work practice that these women feel pushes them out of service. The report outlines a career model visualizing how push and pull factors, in different phases of a military career, may influence female officers decisions to leave their profession. The armed forces ability to recruit and keep female officers depends on a suitable policy for lifelong learning and development combined with an increased awareness of the need to pursue working conditions that prevent a one way enculturation of minority cultures into the standards and norms set by the male majority. The latter asks for leaders with a skill to make human variety in the work force a dynamic and productive asset in the military organisation. The armed forces must also be better trained for spotting subtle forms of discrimination pushing minority cultures and groups out of the organisation.		
<b>4 Stikkord</b> Forsvaret, livsfaseorientert karrieresperspektiv, økt kvinneandel		
<b>5 Keywords</b> Armed Forces, life long career, push and pull factors, female retention		

## Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING .....	3
2.0	TRENGER FORSVARET ET MANGFOLD .....	4
2.1	KVINNER SOM VELGER Å SLUTTE ELLER FORTSETTE I FORSVARET. ET TEORETISK RAMMEVERK.....	6
3.0	METODE.....	9
3.1	FRAFALL AV INFORMANTER .....	11
3.2	GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE .....	12
3.3	ANALYSE.....	12
4.0	ANALYSER OG RESULTATER.....	13
4.1	INNFORINGSFASEN .....	15
4.2	STABILISERINGSFASEN.....	23
4.3	KARRIEREFASEN.....	26
4.4	NEDTRAPPINGSFASEN.....	29
5.0	REFLEKSJONER OVER MATERIALET .....	31
5.1	VERDIDISKREPANS .....	32
5.2	PERSONALPOLITIKK.....	36
6	KONKLUSJON.....	37
	LITTERATURLISTE.....	39
	APPENDIX A .....	42
	KONKLUSJONER FRA DE FEM DELRAPPORTENE .....	42

## 1.0 Innledning

Denne rapporten skal medvirke til å utvikle kunnskap om hva som skal til for å rekruttere og beholde medarbeidere i Forsvaret. Prosjektet som rapporten bygger på har sin bakgrunn i St. meld. nr 36 (2006-2007), ”Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret”. Prosjektet skal spesielt rette fokus på hvordan kvinner opplever Forsvaret som arbeidsplass og utvikle kunnskap som kan demme opp for at kvinner forlater offisersyrket. Denne rapporten undersøker årsaker til at kvinner i ulike livs- og karrierestadier har valgt å slutte i Forsvaret, og faktorer som påvirker dem til å bli i Forsvaret. Tidligere forskning har påpekt at det i Forsvaret eksisterer en kultur som motvirker inkludering av kvinner i yrket (Drake og Solberg 2004, Grindal og Ovesen 1999, Kristiansen, Boe, Bakken, Skjæret, og Granlund 2008) samt at arbeidet med økt kvinneandel har vært preget av svak lederforankring og manglende rapportering på arbeidet med mangfold i organisasjonen (Kristiansen m.fl. 2008). Mangfold kan både bety en sammensetning av organisasjonen som både gjenspeiler samfunnets sammensetning og variasjonen i de oppgavene virksomheten er satt til å løse.

Som del av prosjektet har Krigsskolen i løpet av 2009 gjennomført intervjuer med 27 kvinner som har sluttet. Disse samtalene har dannet grunnlaget for utarbeidelse av 5 delrapporter (Boe, 2009, Boe & Skjæret, 2009a, Skjæret, 2009a, Skjæret, 2009b, Skjæret, 2009c). Hver rapport, med unntak av delrapport 5, bygger på intervjuer med 6 kvinner som har valgt å slutte i Forsvaret. Delrapport 5 består av 3 intervjuer av kvinner som har valgt å slutte i Forsvaret (Skjæret, 2009c). Disse delrapportene danner det empiriske grunnlaget for analysen av de utfordringer Forsvaret har med å beholde kvinner. I denne rapporten legger vi et livsfaseperspektiv til grunn for vår analyse. Det

finnes få empiriske studier av kvinner i det norske forsvaret der det empiriske materialet relateres til et livsfaseperspektiv (Blichfeldt 2002). Selv om det etter hvert finnes relativt omfattende dokumentasjon på at kvinner trivdes omtrent like godt i Forsvaret som menn (Hjelmeseth 1994) og at kvinner i større grad enn menn opplever å vært utsatt for trakassering og urettferdig behandling (Drake og Solberg 2004), finnes få studier som drøfter slike temaer i relasjon til ulike karrierestadier. Et livsfaseorientert karriereperspektiv henger sammen med ulike stadier i livet.

## 2.0 Trenger Forsvaret et mangfold

Et av de bærende spørsmål vi må stille i forbindelse med et prosjekt som har som målsetning å skape betingelser for å inkludere en minoritet (kvinner), er om økt mangfold gir en mer verdi eller ikke for Forsvaret.

Den byråkratiske organisasjonsmodellen som blant annet Forsvaret bygger på, er på sett og vis ikke skapt for å utnytte et mangfold av verdsett og måter å forstå en situasjon på. For eksempel er tanken om arbeid og familie som to atskilte verdener en naturlig følge av en arbeidsdeling som skarpt skiller mellom person og oppgaver. Byråkratimodellen er i rendyrket form ikke tilpasset medarbeidernes privatliv. Når vi vet at det er kvinner som er mest hjemme i forbindelse med barn, virker den byråkratiske modellen i sin natur utstøtende på kvinnelige medarbeidere. En annen aspekt av byråkratimodellen er tendensen til å skulle standardisere praksis. Standardisering kan handle om byråkratiske prinsipper for arbeidsdeling, vektlegging av skrevne regler eller fastlagte prosedyrer (Randolph & Blackburn 1989)<sup>1</sup>. Den grunnleggende meningen med standardisering er å skape en ensartethet og dermed unngå avvik fra gjeldende normer. I praksis er standardisering en motsats til muligheten til å skape et mangfold, da mangfold i sin form nettopp forutsetter betingelser som fremmer rom for det uvanlige. Derfor kan standardisering snevre inn rommet som gir rammene for minoritetenes muligheter til å bli fullverdig del av et yrkesfelleskap.

Om Forsvaret ønsker en organisasjon preget av mangfold, bør man stille spørsmål ved hva man egentlig oppnår med det. I en virksomhet som Forsvaret, som best kan karakteriseres som et effektivt byråkrati, er det ikke gitt at mangfold i seg selv verken øker effektiviteten eller fører til bedre kvalitet på det man leverer (Shephard 1964)<sup>2</sup>. Eksempelvis er det mange studier som peker på at økt mangfold forstyrrer kommunikasjonen, skaper mindre gruppetilhørighet, kompliserer oppgaveløsningen, skaper dårligere vilkår for å bygge virksomheten på et sett felles verdier og lignende (Cox 1994). Om man skal legge et slikt perspektiv til grunn, er det ikke nødvendigvis slik at økt mangfold gir et bedre Forsvar. På den andre siden vet vi at økt mangfold skaper bedre diskusjoner og dermed bedre kvalitet på beslutninger. Mangfold gir organisasjonen tilgang til flere perspektiver og økt innovasjonstakt (Hoffman & Maier, 1961, Nemeth 1985)<sup>3</sup>. Et annet poeng som er av betydelig relevans for Forsvaret, er at heterogent sammensatte grupper i større grad enn homogene grupper vil kunne unngå uheldige konsekvenser som følger av ”gruppetenkning” (Janis 1982). Gruppetenkning refererer her til et fravær av kritisk tenkning i grupper som følge av sterk gruppetilhørighet og ensartet tenkning. Gruppetilhørighet er ofte direkte relatert til en

---

<sup>1</sup> Referert til i Cox (1994).

<sup>2</sup> Referert til i Cox (1994).

<sup>3</sup> Referert til i Cox (1994).

homogen sammensetning. På grunn av at gruppetenkning ofte oppstår i ensartede grupper der båndene er sterke, vil tilstedeværelsen av mangfold kunne motvirke uheldige konsekvenser av slike psykodynamiske mekanismer.

Nå er det heller ikke slik at det er en direkte sammenheng mellom mangfold og økt effektivitet. Undersøkelser som har sammenlignet homogene og heterogene arbeidsgrupper, tyder på at de heterogene gruppene både er mer produktive og mindre produktive enn homogent sammensatte grupper (Adler 1986). Effektiviteten til de heterogene gruppene var avhenging av at gruppene hadde en kultur for inkludering og en ledelse som sikret alle deltakerne like rettigheter og like muligheter til innflytelse. Ledelse av mangfold forutsetter kompetanse til å håndtere personkonflikter, ulike verdier og forhold relatert til manglende gruppetilhørighet (Adler 1986). Dersom disse aspektene ignoreres, undergarver det ytelsen til heterogent sammensatte grupper og dermed organisasjonens effektivitet.

Potensialet for kreativitet og god kvalitet i beslutningsprosesser er uansett nøkkelfaktorer når man skal vurdere en mulig gevinst av mangfold (Cox 1994). I tillegg er det slik at det i fremtiden vil bli økende konkurranse om de gode hodene, og det er også i den sammenheng av vesentlig betydning at Forsvaret klarer å konkurrere om den andre halvdel av befolkningen man i dag ikke helt klarer å få tak i eller beholde over tid.

Ivaretagelse av et mangfold i organisasjonen fordrer imidlertid at man ikke sosialiserer nye medarbeidere, tilhørende minoritetsgrupper, inn i organisasjonen ved å assimilere dem inn i majoritetsgruppens verdier, normer og standarder. Organisasjoner som ikke verdsetter mangfold, vil lettere søke å presse medarbeidere inn i eksisterende verdsett enn virksomheter som søker en tilnærming der både minoritetsgrupper og majoritetsgrupper skal lære noe av hverandre gjennom å finne en form for "common ground" (Cox et. Al 1991).

Organizational socialization is the process of conveying the organization's goals, norms and preferred ways of doing things to members. Through the socialization process, members come to understand the values, abilities, expected behaviors, and social knowledge essential for assuming a specific organizational role and for participating as an accepted member (Louis 1980, Van Maanen & Schein 1979)

I denne definisjonen ligger at sosialisering inn i en organisasjon innbefatter tre relativt distinkte aspekter knyttet til: 1) utvikling av evnen til å gjøre en jobb, 2) tilegnelse av en akseptabel rolleadferd, og 3) justering til arbeidsorganisasjonens normer og verdier (Feldman 1981). Om vi skal forstå årsaker til at kvinner ønsker å stå lenger i jobb i Forsvaret, bør vi kanskje se det i lys av normer og verdier som påvirker deres valg. Dette aspektet ved sosialiseringsprosessen handler om de små praktiske tilfellene der nykommeren fases inn i yrkesfelleskapet. I yrkesfelleskapet overføres uuttalte regler gjennom samspill om oppgaver, narrative, og ved at nykommeren innføres i standarder for godt utført arbeid. Normer som er vanskelig for andre utenfor organisasjonen å forstå. Hvordan nykommeren introduseres og inkorporeres i disse verdiene og normene, vil i stor grad påvirke medarbeideres forståelse av arbeidsplassen.

På en slik bakgrunn bygger denne rapporten teoretisk dels på et mangfoldsperspektiv og dels på hva vi vet om faktorer som påvirker medarbeideres valg om å stå eller gå.

## 2.1 Kvinner som velger å slutte eller fortsette i Forsvaret. Et teoretisk rammeverk.

Årsakene til at kvinner og menn velger å forlate et yrke til fordel for et annet, er ofte sammensatt. For å eksemplifisere dette starter vi med en kvinnes refleksjon over egne erfaringer med det å etablere en karriere i Forsvaret.

”Jeg startet på befalsskolen relativt tilfeldig, også ”ble jeg bare der”. Trivdes veldig godt, og jobbet litt rundt. Valgte ikke å ta Krigsskolen slik en del av de jeg gikk sammen med gjorde. Angret på dette senere, og prøvde å få yrkestilsetting på annen måte. Opplevde at dette var en vanskelig prosess, og at det var folk jeg kjente som ikke ville at jeg skulle få det til. Da jeg til slutt fikk yrkestilsetting begynte jeg på kvalkurs, og da skjønnte jeg omsider at jeg var på helt feil sted. Jeg hadde nok vært det hele tiden, men jeg så det ikke før da. Vi tok bl.a. en typetest, hvor jeg havnet i en 2 %-andel, den andelen som passer dårligst til å jobbe i en hierarkisk organisasjon som Forsvaret. Jeg mistrikket veldig på Krigsskolen. Opplevde å komme fra en jobb hvor jeg hadde ansvar for flere hundre rekrutter, mye personlig ansvar, til å bli en møkkarekrutt på skolen. Burde sluttet da, men fikk jobb som rekrutteringsoffiser. Så fikk jeg barn. For min del har det fungert fint å kombinere en karriere i Forsvaret med familie. Det er godt lagt til rette fra Forsvaret. Men jeg har møtt noen holdninger i forhold til fødselspermisjon. Til slutt jobbet jeg i stab. Tenkte da jeg begynte der at jeg skulle gi det et år, og ”hvis jeg ikke trives nå, så slutter jeg”. Og det gjorde jeg. Da jeg sluttet hadde jeg et hatforhold til Forsvaret, men egentlig handlet det om meg selv, jeg var bitter for at jeg hadde brukt så mange år av livet på Forsvaret når det var helt feil sted for meg. Når det gjelder ting jeg trivdes med i tjenesten, så var det tidligere i karrieren det å få et stort personlig ansvar. For eksempel satt jeg som ung løytnant på møter med høyere offiserer, som var avhengige av mitt bidrag. I Forsvaret får man mye ansvar tidlig, men så blir man liksom fratatt det hvis man ikke følger opp og søker stadig nye utfordringer og ønsker å klatre i systemet. Jobben som rekrutteringsoffiser var for så vidt spennende, men det var vanskelig å fortelle unge jenter hvorfor de skulle søke seg inn i et system jeg selv ikke hadde troen på. Det siste året var det kollegene jeg trivdes med. Forsvaret er et fint sted å jobbe, du blir tatt vare på. De prøvde virkelig å få meg til å bli, og legge til rette for meg. Jeg sluttet i Forsvaret fordi jeg ikke ville jobbe med ”krig” – men med noe som var morsomt. Jeg burde sikkert ha søkt andre type stillinger, men akkurat der og da hadde det kommet alt for langt for min del, jeg kunne ikke fortsette. På kvinnesiden bør de vise med brask og bram at ”Deg vil vi satse på. Her er en plan for deg. Hva synes du?” Som kvinner sliter vi med å kommunisere til yngre jenter hvilke utfordringer de kan møte som eldre. De vil bare være en av gutta. Når det gjelder spørsmålet om jeg hadde et bilde av en livslang karriere i Forsvaret da jeg begynte, er svaret som følger. Da jeg begynte på BS skulle jeg kun ta ferdig pliktjenesten, så studere jus eller psykologi. Jeg er fortsatt litt bitter for at jeg ikke gjorde det. I periodene jeg har trivdes godt i Forsvaret, har jeg tenkt at jeg skal i hvert fall oppover i gradene, jeg har jo konkurranseinstinkt. Men på et tidspunkt bestemte jeg meg for at det kostet for mye. Må si det har vært slitsomt å være jente. Hver gang du skifter jobb er det alltid ett menneske som ser ned på hvordan du ser ut, eller andre ting. Og med flink pike syndromet blir det slitsomt. Jeg har aldri blitt dårlig behandlet som jente, men det er noe udefinerbart som ligger der” (Informant).

Denne informantens historie viser spor av flere faktorer som sannsynligvis har vært med på å påvirke beslutningen om å slutte i Forsvaret. Disse faktorene kan sorteres under

trivselsfaktorer, mistrivselsfaktorer, og grunner til at hun valgte å slutte i Forsvaret. Informanten trivdes tidlig godt i Forsvaret, men da hun kom til Krigsskolen, så trivdes hun ikke lenger. Hun hevder at dette var forårsaket av det hun oppfattet som negative holdninger blant kadettene på Krigsskolen, og at hun fant ut at hun ikke passet i Forsvaret. Hun hadde heller ingen planer om en livslang karriere i Forsvaret, men hadde på den annen side heller ingen problemer med å kombinere arbeidet i Forsvaret med familielivet. Hun trivdes med å ha ansvar, men trivdes ikke med holdninger blant medkadetter, og ville heller ikke jobbe med det hun oppfattet som krig. Et underliggende tema hos denne kvinnen er imidlertid at mye av de problemene kvinner møter, handler om holdninger til kvinner, menns fordommer og et udefinerbart verdsett som skyver kvinner ut tidlig i karrieren. Hun sier at det er noe med systemet, og at det handler om å skape arenaer som bidrar til å utvikle kompetanse om inkludering av kvinner i Forsvaret.

Høsten 2003 arrangerte Luftforsvaret "Workshop Kvinnekraft" (Drake og Solberg, 2004). Bakgrunnen for denne workshopen var blant annet en reaksjon på at Luftforsvaret mistet 24 % av sitt kvinnelige yrkesbefal i forbindelse med virkemidler ved omstillingen i Forsvaret i 2001. Man ønsket på denne bakgrunn å kartlegge positive og belastende faktorer ved det å være kvinnelig offiser. Ifølge Drake og Solberg var de positive sidene med det å være kvinnelig offiser gode muligheter for spennende jobber, skoler, kurs, tjenestesteder, faglig utfordrende, variert tjeneste, trivsel/miljø (her var det store variasjoner i målgruppen), privilegert (mindretall gir muligheter), kontinuerlig selvutvikling, sikker/trygg arbeidsplass (enn så lenge) og barnevennlig (statlig regulativ). Negative sider var slitsomt (må rettferdiggjøre at vi er her, manglende aksept, må utpeke seg for å få respekt), alltid synlig (kapt/maj-nivå behagelig – større belastning på sjefsnivå/FSTS2), ensomt yrke. Belastende tjeneste: operativ tjeneste, utenlandstjeneste (morsrollen?), "bildet" av kvotering gjelder kun kvinner, og at de måtte tilpasse seg et ideal som ikke er meg (mann/offiser) – "jeg er feil". Om vi ser på de positive faktorene kvinnene rapporterte, er fleksibilitet, faglig spennende oppgaver, mulighet for kompetansebygging og trygghet faktorer vi med stor sannsynlighet kan finne igjen i mange arbeidsmiljøkartlegginger i offentlig sektor. Et paradoks er imidlertid at Forsvarets kvinneundersøkelse fra 2001 viste at selv om 90.4 % av kvinnene var delvis eller helt enig i påstanden om at Forsvaret var en god arbeidsplass, hadde 63 % av disse kvinnene enten søkt om avgangsstimulerende tiltak eller var usikre på om de skulle fortsette i Forsvaret (Drake og Solberg 2004). Undersøkelsen viste at 61 % av kvinnene over 30 år kunne tenke seg å søke sluttpakker. Ifølge Drake og Solberg var de mest sentrale grunnene til at kvinnene ønsket å slutte i Forsvaret et ønske om utdanning, manglende karrieremuligheter, gode avgangsstimulerende tiltak og behovet for en mer tilrettelagt familiepolitikk. Selv om mange undersøkelser har drøftet slike forhold, er det få analyser som relaterer dem til et livsfaseperspektiv på karriereutvikling.

Innenfor det seniorpolitiske feltet er det siden midten av 90-tallet gjennomført mange studier relatert til utstøtingsmekanismer i arbeidslivet (Blichfeldt 2002, Midsundstad 2002, Solem 2001). De fleste studiene forklarer avgang enten ut i fra en attraksjons- eller insentivmodell (pull-faktorer) eller en utstøtingsmodell (pushfaktorer) (Solem 2001). Førstnevnte betoner forklaringer på det sosioøkonomiske, strukturelle nivået, mens sistnevnte som oftest relaterer avgang til det institusjonelle – administrative nivået. I tillegg har en ofte trukket frem forklaringer på individnivå og da knyttet til

inntekt, kjønn, utdanning, sivil status, helse osv. (Solem 2001). De fleste personlige faktorene kan oppfattes som forhold som enten bidrar til å fremme eller hemme effekten av de nevnte push- og pullfaktorene. Attraksjon eller intensivmodeller er en samlebetegnelse på ulike økonomiske forklaringer på hvorfor noen velger å forlate et yrke. I dette ligger at individet veier fordeler og ulemper i arbeid og fritid og på bakgrunn av slike overveielser foretar den enkelte et valg. Her vil tilgjengelighet til de ulike ordningene være avgjørende faktorer for individets valg om å stå eller gå og som gjør det viktig å studere faktorer som innvirker på verdsettingen av arbeid og fritid. Utstøttingsmodellen (Push) søker i motsetning til attraksjons- og insentivmodellen å relatere avgang fra yrket til strukturelle forhold på arbeidsmarkedet, som strukturendringer, rasjonalisering, økte kvalifikasjonskrav som presser medarbeidere som ikke ansees å være kompetente ut av arbeidsmarkedet. Fellesnevneren for push-faktorene er at de støter medarbeidere ut før medarbeiderne selv ønsker det.

Snartland og Øverby (2003:12–13) introduserer begrepene ”stuck” og ”stay” for å si noe om hvorfor medarbeidere blir lengre i arbeid enn de nødvendigvis må eller selv ønsker. Selv om ”stuck” og ”stay” er brukt i forbindelse med hvorfor seniorer velger å stå i jobb når de kan gå av med pensjon, er disse begrepene også anvendelige analytiske redskap for å forstå hvorfor noen kvinner forblir i Forsvaret selv om andre forhold skulle tilsi at de kunne eller burde finne seg noe annet å gjøre. Eksempelvis kan begrepet ”stuck” si noe om hvorfor offiserer rundt 50 år velger å fortsette i Forsvaret selv om arbeidsoppgavene ikke er utfordrende. De kan gå av med pensjon når de er 57. ”Stay” sier noe om at man ønsker å fortsette i jobben fordi man finner innholdet eller andre forhold ved arbeidet eller arbeidsplassen attraktiv (Solem 2001). Med andre ord sier ”stay” noe om positive årsaker til at noen velger å forbli i yrket, mens ”stuck” refererer til årsaker som holder medarbeidere ufrivillig fast på arbeidsplassen. Om vi legger disse begrepene til grunn for å forstå hvorfor kvinner velger å forlate eller velger å bli i Forsvaret, ser vi at deres valg kan forstås som noe som tar form i et dynamisk samspill mellom krefter som drar i ulike retninger. Samspillet mellom disse faktorene, og hvordan de påvirker den enkeltes valg om å stå eller gå, kan best forstås om vi legger et livsfaseperspektiv til grunn for vår analyse.

Et livsfaseorientert karrieresperspektiv innenfor et yrke / organisasjon peker på at en medarbeider gjennomgår ulike faser fra han / hun innføres i yrket til avgang fra yrket. Slike faser kan handle om at man *innføres* i yrket gjennom utdanning eller annen form for opplæring. Her innvies man i arbeidsfellesskapets oppgaver, normer og standarder for hva som ansees for å være en vel utført jobb (Wenger 1998). Det er i møtet med arbeidsfellesskapet og gjennom den grunnleggende utdanningen at nykommeren, ”lærlingen”, introduseres for yrkesfellesskapets arbeid og verdier. Mye av yrkesidentiteten og sosialiseringprosessen skjer i møte med yrket gjennom de første årene der lærlingen går fra å være perifer deltaker (Wenger 1998) til fullverdig medlem av yrkesfellesskapet. Etter hvert vil nykommeren på grunnlag av kunnskap og følelse av tilhørighet med arbeidsfellesskapets normer og regler bli identifisert med arbeidsfellesskapet. Vi kan da si at denne prosessen handler om at den enkelte *stabiliserer* seg som en anerkjent yrkesutøver blant øvrige yrkesutøvere. *Stabilisering* danner på sin side utgangspunkt for nettverksbygging, utvikling av kompetanse osv. som igjen åpner for det vi har valgt å kalle *karrierefase*. I en militær sammenheng er man nå i midten av 30 årene og får da tilgang til lederjobber eller andre posisjoner der erfaring er viktig for jobbmestring. Mestring av arbeidsoppgavene på dette stadiet i



karrieren gir seg gjerne utslag i tilgang til nye jobber med bedre lønn og høyere status. De siste årene av yrkeskarrieren kan sees på som en *avtrappingsfase*. I nedtrappingsfasen ser den enkelte slutten på yrkeskarrieren, og man begynner kanskje å reflektere over eller treffe valg på bakgrunn av at man nå "bare" har noen år igjen. Man kan her enten være tilfreds med det man oppnådde, man søker ikke lengre utfordringer, eller, tvert om, man er nå i en fase i livet der den enkelte har frihet til å realisere seg selv jobbmessig.

I et slikt perspektiv på karriereutvikling finnes neppe noe entydig mønster av "push"- eller "pull"-faktorer som påvirker den enkeltes valg (Solem 2001). Vi tror at det heller er i det dynamiske spenningsfeltet mellom disse faktorene og den enkelte aktørs oppfattelse av egen situasjon at man kan forstå årsakssammenhenger for hvorfor noen kvinner blir mens andre forlater offisersyrket. Styrkning av mangfold i en organisasjon kan derfor handle om å styrke pullfaktorene og samtidig svekke pushfaktorene.

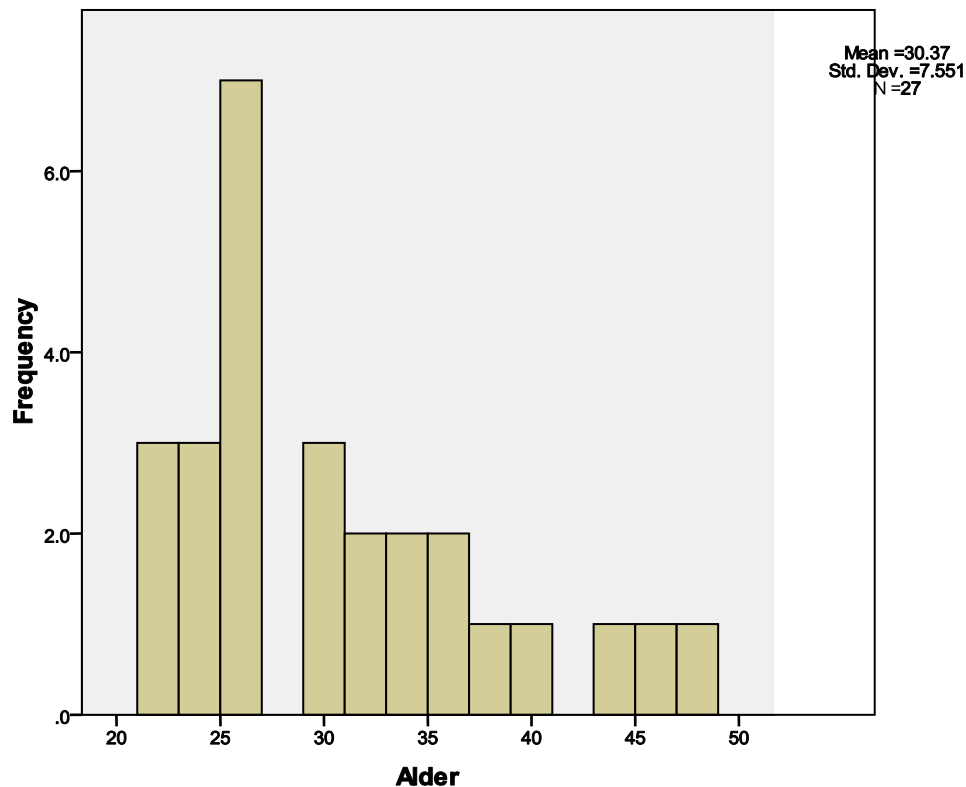
Spørsmålet er om det på en slik bakgrunn er mulig å identifisere ulike typer "push"- og "pull"-faktorer som gjør seg gjeldende i ulike faser og som påvirker den enkeltes valg om å stå eller gå. Forklaringer på hvorfor kvinner velger å forlate offisersyrket, kan dels handle om systembetingelser, dels om individets aktive valg og dels kan en finne forklaringer i kvinners opplevelse av hvordan verdier uttrykkes i praksis (Argyris & Schön 1978, 1996).

### 3.0 Metode

Vi har i denne rapporten valgt å benytte oss av et prosessperspektiv etter den vanlige forekommende tradisjonen i kognisjonpsykologisk forskning (Newell & Simon, 1972). Prosesstudier forsøker å fange tankestegene som leder en person frem mot en formulert beslutning. Av etiske grunner kan vi ikke vurdere om informantenes svar er "riktige bedømmelser" eller ikke, da det handler om informantenes beskrivelser av årsaker til at de enten trivdes, mistrivdes, eller valgte å slutte i Forsvaret.

Utgangspunktet for dette arbeidet er tidligere funn som utgangspunkt for en empirisk sammenligning av intervjudata som fremkom i denne studien. Videre har vi valgt en kvalitativ tilnærming, Vi ønsket å kunne gå i dybden av temaet og samtidig være fleksible og åpne for ny informasjon. (Johannessen, Tuft, & Kristoffersen, 2005).

En sluppmessig utvelgelse av mulige informanter ble gjennomført av Vernepliktsverket på oppdrag av FFI. Basert på denne utvelgelsen ble en liste over kvinner som hadde valgt å slutte i Forsvaret, fremstilt. Listen inneholdt totalt 40 navn. 27 kvinner har deltatt i studien. 16 av de 27 informantene kommer fra Hæren, 6 fra Luftforsvaret og 5 fra Sjøforsvaret. Enkelte av informantene har vært ute i ulønnet permisjon før de valgte å slutte. Vi tror ikke at dette har påvirket deres svar i noen nevneverdig grad, men dette er selvfølgelig vanskelig å vite noe sikkert om. Informantenes alder varierte mellom 22 til 48 år (Mv = 30,4, Sd = 7,6). Figur 1 gir en grafisk oversikt over antall informanter og deres alder og kan til en viss grad sies å alderssammensetningen for kvinner i Forsvaret.



Figur1. En oversikt over antall informanter og deres alder ved avgang.

Som man kan se av figur 1, er 16 av informantene fra 22 år til og med 30 år, og 11 av informantene er fra 31 til og med 48 år. Om vi skal ta en finoppdeling som gjelder et karrieresperspektiv som går i faser, har vi anslagsvis 3 informanter (45–57 år) som i en militær sammenheng kan sies å være i senyrkesfasen eller i det vi har valgt å benevne **nedtrappingsfasen**. De er i slutten av 40-årene og hadde anslagsvis 10 yrkesaktive år igjen. Så kan det som en innvending hevdes at dette er et tidlig tidspunkt å sette noen i en bås merket avtrappingsfase. Vi har allikevel valgt å gjøre dette, da det forhold at man nærmer seg 50 år, gjør at medarbeidere i større grad tar valg som er påvirket av at pensjonsalderen er innenfor rimelig rekkevidde, enn det som er tilfellet når en er i slutten av 30-årene. I **karrierefase** (35–45 år) finner vi 5 informanter. Dette utvalget er for så vidt såpass lite at det er vanskelig å si noe om mønstret i respondentenes svar. I **stabiliseringsfasen** finner vi 7 informanter (26–36 år). I **innføringsfasen** ser vi at utvalget er størst og teller 17 informanter (21–25 år). Det vi ser av utvalget, er en skjevfordeling mellom gruppene. Dette er en svakhet i designet som gjør det relativt vanskeligere å si noe om mønstret for seniorgruppens valg versus de andre gruppens valg. Dette har vi imidlertid prøvd å kompensere for ved å trekke veksler på andre studier som undersøker betingelser som påvirker medarbeideres valg om å stå eller gå. Disse studiene relaterer seg dels til temaer om utstøting i arbeidslivet og dels drøfter de perspektiver på mangfold i arbeidslivet.

### 3.1 Frafall av informanter

I arbeidet med delrapportene 1–4 har vi kommet over én mulig informant som ikke ønsket å svare, og tre stadig tjenestegjørende informanter. Før arbeidet med den siste delrapporten kom i gang, var det 12 navn på listen vi ikke hadde vært i kontakt med. En mulig informant definerte seg som utenfor målgruppen, da hun var musiker og kun så på ansettelsen hun hadde hatt i Forsvaret som et hvilket som helst musikkorps, og hun ønsket derfor ikke svare. En viste seg å være stadig tjenestegjørende, men ute i foreldrepermisjon. Fem har ikke svart på våre henvendelser. Denne rapporten bygger derfor på intervjuer med 27 av de 40 kvinnene i det opprinnelige utvalget fra Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Det stratifiserte utvalget er representativt for de kvinnene som *har* sluttet i Forsvaret i 2007/2008. Det er noe skjevfordelt for alle kvinnene i Forsvaret, men ikke så mye at vi ikke kan trekke konklusjoner. I tillegg til dette utvalget har vi tatt med to yngre offiserers beskrivelser av prosessen med å bli innført i offisersyrket. Disse beskrivelsene er også trykket i *Offisersbladet* nr.2 2010.

Spørsmålene som ble stilt til informantene i den første delrapporten, bestod av fem hovedspørsmål basert på en intervjuguide utarbeidet av Østlandsforskning og fra hovedfunnene til Kristiansen m. Fl. (2008), Drake og Solbergs (2004), og Hjelmeseth (1994). Informantene utgjorde kvinnelige befal som hadde valgt å slutte i Forsvaret i 2007 og 2008. I tillegg fantes det en informant som sluttet i Forsvaret i begynnelsen av 2009. I tillegg har vi tatt med to historier fra to jenter som skriver om erfaringer med det å bli innført i og etablere seg som yrkesoffiser i henholdsvis Marinen og Luftforsvaret.

De fem hovedspørsmålene utgjorde en strukturert intervjuguide. Intervjuguiden kan ses i tabell 1.

Tabell 1. Intervjuguide. Spørsmål stilt til informantene i delrapport 1.

- 
1. Kan du fortelle litt om tiden du var i Forsvaret?
  2. Hva trivdes du med i tjenesten? Ta utgangspunkt i det siste året i tjeneste.
  3. Hva trivdes du ikke med i tjenesten? Ta utgangspunkt i det siste året i tjeneste.
  4. Kan du si kort hva som var årsaken til at du valgte å slutte i Forsvaret?
  5. Hva skulle til for at du hadde valgt å fortsette i Forsvaret?
- 

Spørsmålene innbød til videre oppfølgingsspørsmål slik Jacobsen (2005) skisserer det. Hvilke oppfølgingsspørsmål som eventuelt ble stilt, var avhengig av hvordan informantene svarte på de fem hovedspørsmålene. Basert på diskusjoner gjennomført med de involverte medarbeidere i prosjektet ble det besluttet å tilføre ytterligere noen spørsmål. Hensikten med et var å belyse problemstillingen i rapporten ytterligere. For de neste fire delrapportene ble det i tillegg til de fem hovedspørsmålene også stilt følgende ekstraspørsmål:

Tabell 2. Intervjuguide. Spørsmål stilt til informantene i delrapport 2–5.

- 
1. Kan du fortelle litt om tiden du var i Forsvaret?
  2. Hva trivdes du med i tjenesten? Ta gjerne utgangspunkt i det siste året i tjeneste.
  3. Hva trivdes du ikke med i tjenesten? Ta gjerne utgangspunkt i det siste året i tjeneste.
  4. Kan du si kort hva som var årsaken til at du valgte å slutte i Forsvaret?
  5. Hva skulle til for at du hadde valgt å fortsette i Forsvaret?
  6. Hadde du et bilde av en livslang karriere i Forsvaret da du begynte / underveis i tjenesten?
-

7. Hvordan så du for deg å kombinere en karriere i Forsvare med familie, i forhold til i et annet yrke?

8. Har du gått krigsskole? I så fall, hvordan trivdes du der?

---

Spørsmål 8 som handlet om informantene hadde gått krigsskole, ble lagt til fordi vi hadde en tanke om å benytte informantenes svar på dette spørsmålet i en annen sammenheng. I løpet av intervjuene viste det seg at informantenes svar på dette spørsmålet ikke tilføyde noe særlig av merverdi. På bakgrunn av dette blir derfor ikke informantenes svar på spørsmålet om de hadde gått krigsskole redegjort for i denne rapporten. Vi har også valgt ikke å redegjøre for spørsmål 1 i denne rapporten. Bakgrunnen for vi har tatt bort begge disse spørsmålene er at vi ønsket å være sikre på at informantene forble anonyme, og at avgitte svar ikke kan spores tilbake til en enkelt informant. Våre grunner for ikke å redegjøre for spørsmål 1 og 8 er således i tråd med de retningslinjer gitt av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2006).

### **3.2 Gjennomføring av intervjuene**

De 27 utvalgte kvinnene ble ringt opp og spurt om de kunne tenke seg å delta i studien. Vi prøvde å få kontakt med informantene på dagtid. Dagtid ble valgt fordi det ble antatt at det ville være enklest å treffe kvinnene på dette tidspunktet. Det viste seg at flere av informantene ikke lot seg kontakte på dagtid, eller at de ba oss ringe senere på kveldstid. Med tanke på det begrensede antallet mulige informanter til disposisjon (totalt 40) ble det for alle praktiske hensyn derfor ringt både på dagtid og på kveldstid.

Ved selve gjennomføringen av intervjuet presenterte intervjueren seg først. Kvinnene ble deretter forklart grunnen til oppringningen og hensikten med studien. De ble videre informert om at en eventuell deltakelse var frivillig og at de ville sikres anonymitet. De ble deretter informert om at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet uten at dette ville ha noen konsekvenser. Selve gjennomføringen av intervjuene fulgte intervjuguiden (se tabell 1 og 2). Etter intervjuene ble informantene informert om at de etter eget ønske kunne få sluttrapporten tilsendt.

Undersøkelsen ble gjennomført som en retrospektiv intervjustudie, med de kjente begrensninger (f. eks. "hindsight bias", Fischhoff & Beyth, 1975) som finnes i det å spørre mennesker i etterkant av en beslutning om hvordan de tenkte og hva de gjorde. Spørsmålene og samtalene med informantene syntes å utløse ærlige svar også på grunn av at spørsmålene var knyttet til en organisasjon (Forsvaret) som våre informanter kjenner godt til. I tillegg anser vi at våre spørsmål har vært tydelige, enkle å forstå, entydige, ikke ledende, og relativt konkrete av natur. Dette hindrer misforståelser og gjør det noe enklere for informantene i og med at intervjuene foregikk på telefon. Etter hvert intervju ble informantens utsagn gjenfortalt av den som intervjuet dem, slik at vi sikret oss mot misforståelser eller skjevtolkning av utsagn.

### **3.3 Analyse**

Gitt det faktum at kvinner i Forsvaret er i minoritet, og at det dermed kan være relativt enkelt å identifisere informantene, har vi valgt å analysere dataene i form av ulike temaer. Disse temaene har vokst frem basert på informantenes svar. Vi har etterstrebet å finne mønster i informantens opplevelser og valg om å slutte i yrket knyttet til ulik karriere og livsfase. Etter hvert sitat finnes det en henvisning til hvilken alder

informanten har. Dette gjør det lettere å belyse eventuelle ulike faktorer som påvirker valgene om å slutte i Forsvaret sett i forhold til alder og fase i karrieren. Vi har i noen tilfeller byttet ut navn på avdeling eller tjenested med X eller XX. Dette for å ytterligere anonymisere våre informanter.

Analysen ble gjort i to trinn. Det første var at meningsinnholdet for hver informant ble notert ned så nøye som mulig under intervjuets gang. Svarene ble deretter skrevet inn i respektive delrapport for hver informant (Boe 2009, Boe & Skjæret 2009a, Skjæret 2009a, Skjæret 2009b, Skjæret 2009c). En kort konklusjon ble deretter gjort for hver delrapport<sup>4</sup>. Gjennom disse delrapportene, som mer er å betrakte som ”refleksjonsnotat” enn forskningsrapporter, har vi prøvd å synliggjøre kvinnenenes egne refleksjoner over erfaringer de har gjort seg underveis i yrket som offiser. Betegnelsen ”refleksjonsnotat” viser til at vi som forskere beveger oss i et felt som er nytt for oss, og der det ikke finnes noen fasiløsninger eller entydige svar på hvorfor noen kvinner velger å slutte eller å fortsette i Forsvaret. Det er kvinnenenes egne refleksjoner omkring sine erfaringer i møte med våre fortolkninger som har dannet utgangspunktet for disse refleksjonsnotatene.

Det andre trinnet gjennomføres i denne rapporten. Her blir informantenes svar forsøkt satt inn i en faglig sammenheng for å se om det er mønster i kvinners avgang. For å finne ut av et slikt mønster ble informantenes svar analysert tematisk knyttet til hvor de befant seg i karrierefasen når de valgte å slutte. De ulike refleksjoner og erfaringer som er fremkommet gjennom intervjuprosessen, i kombinasjon med resultatene som er dokumentert av Kristiansen m.fl. (2008) danner til sammen et veldokumentert grunnlag for å iverksette beslutninger i linjen.

#### **4.0 Analyser og resultater**

Et av spørsmålene vi ønsket svar på i undersøkelsen, var hvilke faktorer som bidrar til at kvinner trives i Forsvaret. Vi forstår trivselsfaktorer som pullfaktorer, det som holder medarbeidere i organisasjonen. Selv om spørsmålsformuleringen la opp til at informantene skulle ta utgangspunkt i det siste året i tjeneste, svarte de fleste på generelt grunnlag eller betraktet hele sin tjenestetid under ett. De eldste informantene skilte gjerne mellom tidlig i karrieren og de siste årene før de sluttet. Noen hadde problemer med å finne noe som helst de trivdes med det siste året i tjeneste. Hovedinntrykket vårt er allikevel at de fleste hadde trivdes godt eller veldig godt i Forsvaret. Tabell 3 gir en oversikt over de mest fremtredende temaene som informantene oppgav som svar på spørsmål om hva de hadde trivdes med i tjenesten. Den enkle oppdelingen av informanter i over og under 30 år er gjort for å synliggjøre enkelte forskjeller på tvers av disse to gruppene når det gjelder deres betoning av motivasjonsfaktorer i arbeidet.

---

<sup>4</sup> Oppsummering av de fem delrapportene er vedlagt som Appendix A

Tabell 3. Oppsummering av trivselsfaktorer basert på spørsmål stilt til informantene i delrapport 2–5.

Trivselsfaktorer	Alder	
	Under 30 (n = 14)	30 og over (n = 13)
Samhold, fellesskap, avdelingsfølelse	7	2
Opplæring, samarbeid med soldater	8	2
Kollegialt miljø	6	10
Arbeidsoppgaver / ansvar	9	6
Uteaktivitet /fysisk / øvelser / mestring	12	2
Variasjon, mulighet for faglig oppdatering / videreutdanning	1	5
Tilrettelegging fra arbeidsgiver/fleksibilitet	1	5

En summering av tabell 3 viser at informantene under 30 år til en viss grad synes å vektlegge andre trivselsfaktorer enn gruppen over 30 år når de skal beskrive arbeidet. Som vi ser av tabellen, betoner denne gruppen i langt større grad enn sine eldre kolleger betydningen av kontakten med soldater, følelsen av å mestre og ikke minst utaktivitetene. Tidlig i karrieren har medarbeidere ofte en aktiv type tjeneste i form av nær kontakt med soldater og kolleger i planlegging og gjennomføring av trening og utdanning innenfor en operativ ramme. I dette ligger underforstått at denne gruppen jobber i tett kontakt med soldater og dermed ofte i den ”spisse” enden av organisasjonen der begrep som avdelingsfølelse eller ”korpsånd” gir mening for avdelingens operative evne, men også for samholdet mellom befal og følgelig deres evne til å levere operative kapasiteter. Om vi skal se på gruppen over 30 år, betoner denne gruppen i større grad enn sine yngre kolleger forhold knyttet til fleksibilitet. Det er rimelig å anta at denne gruppen har en annerledes livssituasjon enn de yngre. Eksempelvis kan det handle om familiesituasjon, to-karrierefamilier, fritidsverv osv. Det er videre interessant å merke seg at de vi har valgt å plassere i ”seniorgruppen” fremhever mulighet for utdanning, støttende ledelse og det å bli brukt som en ressurs som viktige trivselsfaktorer. Det kan være mange årsaker relatert til betoningen av faglig påfyll. En er kanskje at det faglige innholdet i jobben blir viktigere med årene. I dette kan ligge at seniorenne, sammenlignet med de yngre, i større grad identifiserer seg med faget. De yngre finner kanskje sin identitet i relasjon til avdelingen de er ved, og det yrkesfellesskapet de der vokser inn i. Videre kan en også merke seg at begge gruppene fremhever utviklende arbeidsoppgaver og det ansvaret som medfølger som trivsels- eller ”pullfaktorer”.

Som tidligere nevnt valgte vi å kategorisere informantenes svar i ulike temaer. Disse temaene er delt opp i ”pushfaktorer” og ”pullfaktorer” og relatert til spørsmål om hvorfor kvinnene i de ulike livs- og karrieretasene valgte å slutte i Forsvaret, samt hva som skulle til for at de skulle ha valgt å fortsette i Forsvaret. I det følgende vil vi drøfte informantenes utsagn basert på erfaringer i *innføringsfasen*, *stabiliseringsfasen*, *karrieretasen* og *nedtrappingsfasen*.

#### **4.1 Innføringsfasen**

I innføringsfasen blir man, som tittelen beskriver, introdusert for yrket. I Forsvaret handler det om grunnleggende befals- og offisersutdanning, lærlingordning samt de første årene i arbeid. Vi tenker oss at denne fasen handler om medarbeidere i alderen 20–25 år. To kvinner beskriver erfaringene med denne fasen på følgende måte:

Jeg begynte i HVU som 16-åring av bare en ren tilfeldighet. Det var en av naboene mine som spurte om jeg hadde lyst til å bli med på en av samlingene og se hva det dreide seg om og har siden den gang vært i grønt. Jeg trivdes utrolig godt i HV med friluftsliv, skyting, øvelser og diverse. Det var her jeg oppdaget at uansett hvilken bakgrunn man hadde eller hvilket kjønn det var snakk om så hadde man stort sett samme interesse og framtidsplaner. Samholdet og det å knytte vennskap med "fremmede" var ikke noen issue da man måtte lære seg å bli kjent på kort tid og samarbeide etter beste evne på øvelsene. Jenter som gutter samarbeidet og spøkte i lag, og det var ingen som brydde seg om du hadde langt hår og brukte sminke eller var sterkere fysisk. Alle gjorde sitt beste og støttet hverandre. Jeg fikk reise til USA i 14 dager for å lære litt av The National Home Guard, Minnesota. Dette gav mersmak. Interessen for Forsvaret sluttet ikke etter videregående og jeg bestemte meg for å ta Førstegangstjenesten. Dette var noe jeg hadde gledet meg til og jeg kunne tenke meg en videre utdanning innen Forsvaret. Det ble derfor naturlig for meg å gjøre mitt beste og lære mest mulig. Jeg begynte som rekrutt på Ørland HFS i Luftvern. Det fysiske var ikke noe problem og jeg tror noen av guttene ble ekstra motivert når de så at en jente kunne anstrenge seg uten å be om hjelp. Rekrutten var egentlig bare lek med masse nytt og sene kvelder.

Siden Førstegangstjenesten for jenter er frivillig synes jeg at man som jente skal gi litt mer enn gutter. At jenter som helt frivillig går inn i Forsvaret ikke har lyst til å være ute i felt eller ikke tåler å svette litt blir litt feil. Kanskje er det jentene som også roper høyest om at dette har de ikke lyst til å gjøre, selv om det er deres eget valg. Siden jeg hadde virkelig lyst til å fullføre førstegangstjenesten og ble bare mer og mer interessert i Luftvern hadde jeg lyst til å få med meg alt. Det var gutter som ikke tålte at jeg gjorde en god innsats og innstilt på stort sett alt det var å gjøre. De mente det var en form for smisking. De likte også dårlig å få høre hva som måtte bli gjort på laget av en jente, spesielt siden hun ikke var befal. Det lagførerne på laget gjorde da var å sende han som var "hovedmannen" bak dette til et annet lag. På denne måten fikk ikke vi skværet opp, og jeg kan ikke si jeg lærte så mye av denne situasjonen som jeg kanskje ville gjort hvis vi fortsatt var på lag.

Da året begynte å nærme seg slutten på Førstegangstjenesten, var det dimmefest for tur. Da satt jeg langt inne i skogen i den mest regnfulle måneden Sørlandet har hatt på mange år i feltuke på FOS. Alle var motiverte for dette. Hadde noen mer kunnskap enn andre hørte de andre gjerne på. Her ble det enda tydeligere at ei jente som har meldt seg frivillig til tjeneste i Forsvaret også burde greie å bære sekken sin selv, tåle å bli møkkete på hendene og i håret. De jentene som ikke greide å bære sekkene sine eller som konstant måtte ha hjelp til å bære utstyret sitt eller klagde i felten fikk ikke et godt forhold til guttene. Noen fikk høre det direkte at de var ubrukelige, mens andre fikk høre det via omveier som sladder.

Så kom pliktåret og her ble det minst tatt hensyn til om du var gutt eller jente. Arbeidsoppgavene var like og de samme kravene ble stilt uavhengig av kjønn (som etter min mening det skal være). Gjorde du en dårlig jobb eller ikke nådde målene som var nådd fikk man raskt høre det. Enten tok du det som jenter flest ville gjort, nemlig komme med en unnskyldning for hvorfor det ble som det ble, eller så sa du bare "mottatt" og gjorde det bedre til neste gang. Jeg tenkte på at siden jeg var en for så vidt kortvokst jente med den ikke så alt for mørk og kraftfull stemme ville det bli en utfordring å få med meg guttene når ting måtte gå relativt fort og gjøres nøyaktig. Jeg kunne ikke gi et "fryktbilde" som store kraftige karer kan gjøre. Der tok jeg feil, heldigvis. Så lenge man har kunnskap om sitt fagfelt og respekterer og behandler de andre rettfærdig får du det samme tilbake.

En arbeidskollega av meg setter alltid jenter i bås fra første stund. De er svake, ubrukelige og har ingen ting i Forsvaret å gjøre. Dette må de motbevise før han kan si noe annet om dem. Jeg bare ler av dette, for han lever av å provosere alt og alle rundt seg. Han har også en fordelingsmåte for å karakterisere kvinner som jobber i Forsvaret:

1. De som er menn
2. De som tror de er menn
3. De som vil ha menn

Det finnes jenter som dessverre kommer under kategori 3 eller så er dette sladder guttene sprer. De jenter som ikke går inn med rett motivasjon og hensikt ødelegger for mange jenter som ønsker å gjøre en god jobb og som kan tenke seg en utdanning i Forsvaret. Det er litt kjipt å måtte motbevise myten om at kvinner er det svakeste kjønn i denne bransjen, men jeg har full forståelse for dette på det grunnlaget at ja, kvinner er svakere fysisk og det er det ingenting å si på. Det sier seg selv at en jente på 50kg har mer vanskeligheter å bære utstyr på 30kg enn en gutt på 80kg.

Det som er med kvinner i Forsvaret, synes jeg, er at de alltid har en unnskyldning for ikke å oppnå de målene/kravene som er satt. Hvis man skal f.eks. løse et oppdrag og lagfører sier at slik skal oppdraget løses kan man banne på at hvis det er en jente i laget så skal hun alltid si noe som går imot avgjørelsen. Hvis da lagfører sier "nei, slik skal vi gjøre det, basta" gir hun seg ikke, i stedet for å gjøre som guttene, nemlig å ti stille og heller ta det på debriefen etterpå, og ta lærdom i gjennomføringen.

Jeg tror også at å ha jenter i arbeidsmiljøet forbedret miljøet på den måten at man tenker litt ekstra på hva man sier, og mine erfaringer er at jenter tørr å si fra tidlig hvis det er noe som ikke er bra, f.eks. at humoren går litt utover en arbeidskollega.

Fram til nå har jeg hatt fine og positive arbeidsår i Forsvaret, og jeg trives utrolig godt. Jeg er ennå en ung Luftvernartillerist og har planer om å fortsette i mange år framover. Jeg synes det er så mange jobbmuligheter i Forsvaret, og hvis man vil kan man omtrent søke seg til hvor som helst i landet. Jeg trives utrolig godt med muligheten til å være ute i finværet og ikke sitte inne på et kontor som strekker seg opp mot 30°C. Likens trives jeg ute hvis det er litt dårlig vær. Det er da ekstra godt å komme hjem igjen til det sivile liv og en varm dusj og ordentlig mat.



Jeg begynte i Forsvaret som motormannlærling sommeren 2004, da jeg var 18 år gammel. To år før det gikk jeg grunnkurs mekaniske fag og vk1 skipsteknisk drift i Bodø. Da det var tid for å søke lære-plass valgte jeg å søke meg inn i Forsvaret fordi jeg hadde lyst å prøve noe annerledes. En annen grunn til at jeg hadde Forsvaret som 1 valg var at jeg hadde hørt at man da kunne ta den videre skolen gjennom forsvarret, og dermed trengte man ikke å ta opp studielån. Dette viste seg å ikke stemme på daværende tidspunkt. Jeg hadde ikke så veldig mange forventninger før jeg begynte, men noe informasjon viste jeg på forhånd. Uansett opparbeider man seg noen forventninger likevel.

Jeg visste da jeg valgte å satse på maskinistutdanning og sjølivet at dette var et mannsdominert yrke og jeg får ofte spørsmålet hva som fikk meg til å velge dette yrket. For meg er det ganske enkelt, jeg liker å jobbe med hendene og er veldig interessert i maskineri og konstruksjoner på skip. Og selvsagt trives jeg godt på havet noe som man nesten er nødt til visst man skal leve halve livet sitt der. Det er klart at som eneste jente blant en gjeng med gutter vil det by på utfordringer, med både positive og negative sider.

Etter rekruttskolen var ferdig ble vi sendt til XX på kurs i ca 3 mnd, som innebar blant annet røykdykkerkurs. Vi ble også nærmest satt på skolebenken igjen for å lære de samme tingene vi akkurat hadde lært på skolen, jeg vet at denne delen er kuttet ut i dag og sender heller lærlingene tidligere ut på fartøyene. Jeg erfarte spesielt en ting da vi gikk kurs. Som eneste jente blant så mange gutter der gutter generelt er mer frempå blir man lett satt litt på sidelinjen. Av det lærte jeg å skrike ut når jeg følte at de overkjørte meg, å ikke la det gå sin gang, for det lærer man ikke stort av.

Januar 2005 ble vi sendt på fartøyene, for det meste to og to sammen. Dette hadde jeg sett fram til lenge, og det ble straks mer forventninger i sving. Vi var to motormannlærlinger som kom om bord på "Damperen" og ble godt mottatt. I starten var det mye sikkerhetsopplæring, det er veldig viktig å kjenne skipet man er på. Jeg merket fort at oppmerksomheten som eneste jente i maskin, medførte at jeg ble et lett bytte for dårlige spøker. Det er lett for andre å ha det moro på andres bekostning og oppmerksomheten mot meg ble ofte litt stor. Det er en stor fordel at man er i stand til å si at nok er nok, når man føler at det blir for mye. Det kan være moro en eller to ganger, men etter en stund blir man både lei og irritert. Jeg kan huske at det var en del episoder hvor jeg ikke følte meg så veldig komfortabel. Jeg rett og slett gikk min vei fordi jeg følte at nå er det nok. Selv om det ikke var vondt ment så skjønner de ikke alltid når nok er nok. Det jeg savnet i slike episoder var at noen bakka meg opp. Det tror jeg er en svakhet hos menn i en slik situasjon at de føler de må være en del av gutta og kanskje ikke tør å si ifra. En ting du lærer ganske fort er at du må være litt tøff.

Det er klart at dette var i utgangspunktet basert på dårlige spøker og kommentarer men problemet var at de ikke alltid visste når det var nok. Selv om jeg ga tydelige, konkrete svar, så tok det litt tid før jeg ble behandlet likt med resten av gutta. Når det gjaldt arbeidsoppgaver så merket jeg ikke at det ble gjort noe forskjell der, bare det at jeg av og til følte at jeg måtte bevise litt mer som jente. Læreperioden var en god erfaring for meg og stortrives på "Damperen", og det gode miljøet generelt er veldig viktig for at man skal trives om bord. Jeg lærte mye om bord og så nå frem til å lære enda mer på fagskolen som jeg begynte på høsten 2006 etter jeg hadde avlagt fagprøven. Jeg søkte fagskolen i \_\_\_\_\_ og flyttet dit i løpet av sommeren og så frem til to år med skole. Forventningene til fagskolen var nokså høye da disse to årene er grunnlaget for sertifikatene som senere skal løses.

Nå skulle det bli godt å praktisere det man hadde sittet på skolen i to år og lært. Litt uvant var det i starten. Jeg måtte tenke på en annen måte og fikk et nytt forhold til befal som nå ble mine kolleger. For meg var er dette første gang ute i et virkelig arbeidsliv og det var mye nytt å sette seg inn i og mange nye erfaringer og gjøre seg.

Jeg ble tatt veldig godt imot og kjente igjen en god del av befalene som var her da jeg var lærling. Den ene læreren min sa til meg en gang: "Du kan syntes skolen er tøff, men den virkelige skolen begynner når du kommer ut i arbeidslivet, forskjellen er bare at du får lønn". Jeg vil si han hadde veldig rett i det. For det går litt tid før man får såpass erfaring at man begynner å føle seg ordentlig trygg på seg selv i jobben. Det er jammen ikke så ulikt.

Jeg er fortsatt eneste kvinnelige medlem i maskin, men jeg merker stor forskjell fra tiden som lærling. Nå er jeg i en posisjon hvor man tar mer ansvar og det forventes at man jobber mer selvstendig. Jeg drar nytte av erfaringen til kollegene mine, samtidig som jeg også formidler min kunnskap til menige og lærlinger vi har i maskin. Arbeidsmiljøet er kjempe bra om bord og vi har mye moro sammen. Slik jeg definerer et godt arbeidsmiljø.

Forts.

Skolen var tøff i seg selv, med mye egenstudie og opp til tolv timer jobbing flere dager i uken. Fest og moro i helgen var en sjelden ting, for enkelte fag tok mye tid. Vi var 8 stykker hvorav en jente i klassen, og man merket raskt at her var det veldig ulike personligheter. Alle hadde ulik erfaring fra sjøen tidligere. Jeg vil si jeg klarte meg veldig godt på skolen, og var en av de som jobbet mest og hardest i klassen for å få gode resultater. Jeg husker spesielt hovedprosjektet vårt siste året. Vi hadde en del uker på oss til å løse noen oppgaver og dannet grunnlaget for et stort prosjektarbeid. Dette prosjektarbeidet ble grunnlaget for eksamen rett etterpå. Vi gikk sammen i grupper, og gruppen min var besto av den eldste gjengen i klassen. Disse hadde seilt fra 8 til 15 år som 2. maskinister, og satt med mye praktisk erfaring. Jeg møtte mye motgang allerede første dagen, når vi skulle sette oss ned å prate om oppgaven og fordele arbeidet. Det å lage en disposisjon er ganske viktig i et prosjekt. Jeg prøvde å få guttene i gang ved å foreslå en måte å sette opp prosjektet på og min tanke bak det. Men da møtte jeg 3 personer uten noen form for interesse og det var vanskelig å skape et engasjement for det hele. For min del var det viktig å komme raskt i gang og gjøre et så godt arbeid som mulig disse ukene vi hadde fått til disposisjon. Prosjektet skulle være sammensatt og inneholde alle fagene. Jeg merket tydelig at det å jobbe med denne gruppen kom til å bli håpløst da de ikke ønsket å lytte til noe av det jeg sa. De hadde mye mer erfaring enn meg, og jeg følte straks at jeg ikke hadde så mye jeg skulle sagt. Det endte med at jeg gjorde prosjektet alene, det resulterte i mye arbeid men jeg lærte desto mer av det. Jeg lærte mye disse to årene. Å studere sammen med bare gutter, alle med sterke personligheter, er til tider vanskelig.

Når skolen nærmet seg slutten og eksamenstid, ble situasjonen straks en annen. Viljen til samarbeid økte og samholdet ble mye bedre. Vi jobbet godt sammen og de fleste besto alle eksamener. I dag seiler vi på ulike fartøy og har fortsatt god kontakt med noen av de.

Sommeren 2008 fikk jeg en telefon fra maskinmesteren på "Damperen". Han spurte om jeg ønsket å komme tilbake på kontrakt, i første omgang 1 år. Det var ledig en stilling som 3. maskinist. Jeg ble veldig glad for det og mønstret på i august samme sommeren. Jeg så på det som en fin start på karrieren da jeg kjente båten godt fra før.

Nå har jeg begynt på mitt 2. kontrakts år og planen min er å gå befalskurs til vinteren.

I utgangspunktet så jeg for meg å seile sivilt når kontrakten min gikk ut. I dag ønsker jeg å ta befalskurset og konkurrere meg til videre jobb i Sjøforsvaret og Kystvakten. Jeg har aldri angret på at jeg valgte maskinistyrket, og stortrives i jobben min. Det har hent underveis at tanken om at dette kanskje var feil har streift meg. Men fornuften min sa alltid det motsatte, og dermed var det bare å fortsette å stå på. I dag sitter jeg her ombord, og det er en herlig følelse.

På sett og vis beskriver begge disse to historiene ulike aspekter med å bli innført i offisersyrket som kvinne. Begge beskriver en utfordrende arbeidsplass og begge legger vekt på at kvinner og menn både bør behandles likt og med respekt. Samtidig er det ikke til å komme forbi at begge historiene også peker på nødvendigheten av at den enkelte kvinne klarer å finne eller "erobre" en posisjon som minoritet. For den ene handlet det om å være god faglig mens for den andre handler denne prosessen kanskje mer om det å tilpasse seg verdiene og kulturen som definerer normene for hva som kjennetegner riktige holdninger og utførelse av rollen som offiser. Vi finner mange utsagn blant de yngre jentene som understreker de konforme aspektene ved den militære majoritetskulturen og som ytterligere tydeliggjøres ved deres behov for å skape en motvekt mot de fremherskende normene og verdiene.

"Det første året var det møtet med menneskene i de stillingene de satt i. Få være med å skape et godt miljø blant soldatene (...). Også var jeg så heldig å få jobbe med jenter. Jeg arrangerte jentekvelder hver onsdag, hvor vi hadde dip og grønn saker, tok ansiktsmaske, så på TV – skikkelige jentegreier. Jenter i Forsvaret forventes å være tøffe, og mange føler de må være tøffe, og glemmer å være jente. Så disse kveldene ble godt mottatt" (Informant).

I etableringsfasen kan en anta at konformitetspresset ikke bare handler om tilpasning til den militære yrkeskodeksen. For jentene synes det også å handle om det å bli assimilert inn i en majoritetskodeks som ikke virker inkluderende eller som kanskje erfares noe trang i forhold til andre være- eller tankemåter.

"Du må bevise så mye for å få aksept som jente. Blir aldri 100% en av gutta. En ting jeg er glad jeg bestemte meg for var å aldri innlate meg med noen av gutta i uniform. Hvis et mannlig befal

har seg med en kvinnelig soldat, får de bare "skryt" og latter. Fallhøyden er mye større for en jente" (Informant).

Dette utsagnet som i grunnen peker på hvilken type "kjønnsrettet" adferd som aksepteres, understrekes av følgende informant:

"I pliktåret hadde jeg en troppssjef som ikke likte kvinner i Forsvaret. Jeg hadde hørt om han, men ville gjøre meg opp egen mening. På slutten av året fikk jeg erkjennelse fra de andre sersjantene, men det var lite støtte å få underveis i året. Han klappet meg blant annet på stumpen på oppstilling, slik at hele bataljonen så det, snakket nedlatende til meg, og jeg måtte hele tiden prestere ekstra" (Informant).

Om vi skulle se disse to siste utsagnene i sammenheng med de innledende historiene, finner vi erfaringer med et verdsett som i praksis er med på å presse jentene ut av yrket (Kristiansen m.fl. 2008). Vi ser med andre ord konturene av normer og sosialt definerte standarder som uttrykkes enten i form av psykisk press eller fysisk adferd. Den fysiske adferden som i dette tilfellet best kan karakteriseres som ekstrem trakassering, synes på tross av allment kjente regler å finne en stillete aksept. Så kan det jo hevdes at dette er ekstreme engangstilfeller. På en andre siden er det ikke til å undervurdere at når slike og tilgrensende episoder kommer til overflaten i et så lite utvalg som denne rapporten bygger på, er det grunn til å stille spørsmål ved om ikke dette kan være del av et mer utbredt fenomen i forbindelse med kvinners innføring i offisersyrket.

Det er i vårt materiale mange unge jenter som rapporterer om at både fallhøyden og forventningene til en jente er større enn for en gutt.

"Det er fleksibelt, men... Også må jeg si at det av og til føles litt ensomt som kvinne. Det høres feministisk ut men... Du må gjøre det dobbelt så bra, og det er slitsomt. Nå har jo jeg vært ung i jobben" (Informant).

En annen faktor som er med på å synliggjøre "at Forsvaret ikke erfares som en plass for kvinner", ligger i jentenes opplevelse av å komme til en organisasjon som uttaler at man ønsker kvinner, samtidig som uniformene ikke er tilpasset kvinnekroppen, og de som jobber der, ikke har kunnskap eller erfaring med hvordan man forholder seg til kvinnelige medarbeidere.

"Jeg følte at mange ikke visste hvordan de skulle forholde seg til jenter. Skulle likebehandle, men jeg følte vi ble særbehandlet hele tiden. Det likte jeg ikke. Når de først skal ha oss jenter i Forsvaret, hvorfor har de ikke uniformer som passer? Kan ikke ha bukser som er så lange at en må sy de opp for å få plass til hoftene. Gutter har jo ikke hofter" (Informant).

Slike tilfeller viser i praksis til hvordan organisasjonen egentlig er tilpasset menn. Jenta i dette siste tilfellet erfarte seg som et særtilfelle som fikk spesiell oppmerksomhet, og som hun følte ble unaturlig. Her kan en kanskje hevde at informantens svar viser at de har vært utsatt for det Grindal (2003) kaller for paternalisering. Ifølge Grindal oppstår paternalisering når en forskjellsbehandling begrunnes eller utgis for å være til kvinnens eget beste, for eksempel fordi hun skal "få slippe å gjøre" noe. Resultatet av en slik paternalisering kan være at kvinnen fratras mulighetene til å skaffe seg en karriere. På den andre siden finner vi relativt mange eksempler på at de unge jentene også erfarer en organisasjon som legger til rette når det trengs.

Som minoritet erfarer jentene at de ofte både er alene og synlige. Hvis en jente feiler, tilskrives kanskje årsaken lettere variabelen kjønn enn dersom en gutt gjør det samme.

1.1 ”Jeg gruet meg for ikke å klare å prestere, innfri forventningene. Du blir vurdert hele tiden. Etter hvert begynte jeg å grue meg til øvelser også, det var mye kaldt og hat. Men det var mest det at jeg følte at jeg etter hvert ble så flink til å gjøre jobben min at jeg ønsket mer å styre min egen hverdag. Jeg fikk tilbud om å bli instruktør på BS, men fikk ikke lov av avdelingen. Slik gidder jeg ikke, da slutter jeg heller, når jeg ikke får jobbe der jeg vil” (Informant).

Denne informanten peker på manglende mobilitet som sentralt når hun beskriver årsaken til at hun sluttet. I dette ligger at avdelingene ikke nødvendigvis støtter opp under medarbeidere som ønsker å jobbe andre steder i Forsvaret (Kristiansen m.fl. 2008). Dersom en medarbeider erfarer at kvalifikasjonskravet overstiger yteevnen eller på andre måter er overdrevet, vil dette lettere føre til en utstøting fra arbeidslivet eller fra arbeidsplassen (Solem 2001). I dette tilfellet medførte opplevelsen av å skulle yte eller prestere mer fordi hun er jente til at hun sluttet i Forsvaret. Tilgangen til å kunne få andre jobber i Forsvaret fungerte i dette eksemplet som en ”pullfaktor”. Eksemplet viser at når man erfarer utstøting fra arbeidet og de organisasjonsinterne ”pullfaktorene” ikke kan realiseres, kan overgang til det sivile ofte fremstå som en attraktiv løsning for unge medarbeidere i innføringsfasen.

”Forsvaret er ikke tilrettelagt for aleneforsørgere med barn. Men jeg har ikke opplevd annet enn velvilje altså, de to gangene jeg trengte det. Da jeg ble alene og da jeg ble gravid på befalsskolen. Skulle jo tro at man ble kastet ut, og ”prøv igjen neste år”. Men jeg fikk en liste med valgmuligheter. Den jeg valgte var å få rom med egen dusj på befalsforlegningen, også stokket de om på eksamene mine. Det eneste jeg ikke hadde tatt før uteksaminering var 3000 m og styrketest. Jeg hadde jo lege som jeg var hos hver uke, og hvis hun sa stopp, så stoppet jeg. Men jeg følte jo at jeg hadde mye å bevise som jente på BS, og som i tillegg klarte å bli gravid. Men det er klart det var jo lettere for meg å få det til, som var ung og godt trent. Hadde jeg fått bekkenløsning og slik så ville det jo ikke vært mulig” (Informant).

”Ryggen, og det at følte jeg fikk lite hjelp til å finne annet å gjøre når jeg ikke kunne gjøre den faste jobben min lenger. Jeg fant jo en jobb, men den ville de ikke gi meg fast. Jeg var god nok til å gjøre jobben da jeg hadde den midlertidig, og de brukte meg også til oppgavene da jeg satt i en annen stilling. Men de ville ikke gi meg den fast.” (Informant).

Utsagnet peker både på at det i organisasjonen er en vilje til å tilrettelegge for medarbeidere med skader. Samtidig påpeker informanten at personalpolitikken, slik den praktiseres, ikke gir tilstrekkelig forutsigbarhet for nykommere. Dette synes å være et forhold som er ganske utbredt blant den yngste gruppen informanter, og som i mange tilfeller er utløsende for deres valg om å slutte i Forsvaret. Vi kan da snakke om uforutsigbarhet som en utstøtingsfaktor blant unge kvinnelige medarbeidere.

”Det jeg ikke trivdes med, og som gjorde at valget til slutt ble som det ble... De er nødt til å ha en personellpolitikk, ikke bare tenke på bataljonen, men også på person. Du føler bare du er der for at bataljonen må ha noen til å gjøre jobben, men driter i hvem det er. Løse oppdrag, men driter i personellet. Det var ikke moro å være med på lenger. De må ta seg tid til å lytte til personellet. Du blir ikke hørt, får ikke engang svar på formelle søknader. Blir ikke verdsatt. De må ta vare på personellet selv i stressede perioder.” (Informant).

”Hadde jeg fått den stillingen før enn 2 dager før jeg sluttet, så hadde jeg nok blitt. Jeg ville gjøre noe meningsfylt, ikke bare sitte og glo i veggen og gjøre småting. Var ikke derfor jeg begynte i militæret.” (Informant).

”Jeg skulle begynne på Politihøgskolen. Det var også planen, å slutte når jeg kom inn der. Men jeg ville sluttet likevel, det var for mye usikkerhet, og jeg fikk ikke bytte avdeling” (Informant).

”Mange som måtte slutte på grunn av omstillingen, det var vanskelig å få fast, vi gikk fra kontrakt til kontrakt” (Informant).

” Systemet er tregt, ”Stod på venteliste, men de prioriterte alltid noen andre. Generelt får man tilbud alt for sent. Må starte på sivil utdanning fordi en ikke har fått svar. Også får en tilbud etterpå, da er det for sent” (Informant).

”Det tar lang tid å få ting gjennom papirmølla Jeg søkte om opprykk til løytnant, men de hørte aldri noe. Men da jeg leverte oppsigelsen, da hadde de plutselig hørt noe! Er ikke det typisk, da” (Informant).

” Familiepolitikken – jeg er sammen med kadett nå, og det er veldig vanskelig med tanke på boligpoeng og slik. Og det er veldig uforutsigbart, vet ikke hvor han havner etter KS. Forsvaret passer best for single (Informant).

Som disse utsagnene illustrerer, synes det ikke som om utøvelsen av personalpolitikken fungerer som en ”pullfaktor” som får de som er usikre på om de ønsker en vertikal karriere i Forsvaret, til å fortsette i yrket. Manglende forutsigbarhet for befal på lavere nivå handler også om at spesielt Hæren ikke har utviklet et horisontalt karriereløp som synes å være nødvendig for å beholde unge medarbeidere som kanskje ønsker å etablere seg i yrket. De unge har ennå ikke et fastlagt løp. For denne gruppen er mulighetene mange, men kanskje også vanskelig å få øye på. De unge informantene påpeker at forutsigbarhet gjør det mulig å legge planer for fremtiden, noe som medvirker til en ”trygg” ramme om livet. Når medarbeidere erfarer at denne rammen ikke er helt på plass, og at ingen responderer på behovene for slik forutsigbarhet, blir valget om å forlate organisasjonen til fordel for et yrke eller utdanning som gir både mer stabilitet og langsiktighet lettere å ta. Samtidig som kvinnene viser til manglende forutsigbarhet som en ”pushfaktor”, er arbeidsmiljøet og utfordrende oppgaver de største ”pullfaktorene”.

”Det var uten tvil å jobbe med folket, samholdet i Forsvaret. (...) Stortrivdes egentlig med det meste.” (Informant).

”Samholdet – vi ble jo en liten familie der oppe.” (Informant)

”Jeg fikk også ansvar for mye av opplæringen av de som begynte. Det var mye mer spennende enn å sitte foran dataskjermen. Trivdes, det var veldig ålreit.” (Informant).

”Det å være leder, lagfører. Samarbeidet med soldatene”. (Informant).

Disse utsagnene er typiske for den yngre gruppen medarbeidere. De opplever et godt arbeidsmiljø, de får oppgaver som er utfordrende, og ikke minst peker de på kontakten med soldatene som vesentlig for deres trivsel. Det er imidlertid ikke enkelt å peke på et sett med faktorer som får jenter i innføringsfasen til å velge bort Forsvaret som arbeidsplass. Når vi spør hvorfor de velger å slutte i yrket, finner vi nesten like mange forklaringer som det er respondenter.

”Jeg kom ikke over ens med sjefen min. Han så ikke helt at jenter hadde noe der å gjøre. Også var det at jeg ville skape et liv for meg selv, nærmere en by. Prøvde å komme nærmere Oslo, og kom til XX. Men jeg mestret ikke helt det der med vaktjeneste og slik, så da ble det, nei ” (Informant).

” Jeg skulle egentlig fortsette, jeg hadde tilbud, og hadde skrevet kontrakt. Men, så kom jeg inn på Politihøyskolen.... Jeg trodde ikke jeg skulle trives så godt i Forsvaret! Men jeg følte jeg måtte ta den plassen når jeg kom inn. Det ble ingen utlysninger på grunn av mye rot, så det var jo

ingenting å søke på. Kompanisjefen satte foten ned, for å få beholde kompetanse, og fikk tilby to VK-stillinger. Jeg fikk tilbud om den ene, da” (Informant).

”Var ikke mange jobber som lot seg kombinere med å være alenemor, men takket ja til NK tropp. Ble lovet 60 % felt, 40 % kontor, men så var det 99 % kontor. Kunne ikke så mye om jobben, og fikk heller ikke mye opplæring. De manglet folk og sjefen hadde mye å gjøre. Søkte sykepleierutdanning gjennom krigsskolen, men kom ikke inn. Tar det derfor sivilt, og håper å komme tilbake til Forsvaret en dag” (Informant).

”Jeg var avdelingsbefal på x-seksjonen i XX stab, en veldig bra jobb som jeg trivdes godt i. Men så møtte jeg han som jeg nå er gift med, og han hadde jobb i sør. Det ble langt og dyrt og reise, og motivasjonen dalte” (Informant).

”Grunnen til at jeg sluttet i Forsvaret var at jeg hadde tenkt å gå Politihøgskolen. Forsvaret var et trinn på veien til Politihøgskolen, og der går jeg nå. Forsvaret var en veldig god tid for meg, med muligheter til å bli kjent med seg selv. Kan hende at jeg kommer tilbake” (Informant).

”For min del er det egentlig tilfeldigheter at jeg sluttet. Men... selv om det ikke er aktuelt nå, da, så skal jeg kanskje ha familie en gang. Og hvis jeg skulle søkt krigsskolen, så ville jeg gått operativ. Og da er det jo indre Troms eller Rena pluss Afghanistan da... jeg har nesten angret på at jeg søkte politiskolen, for da måtte jeg jo ta plassen... Men det var litt oppbruddsstemming på Skjold det året også, da ” (Informant).

”Jeg tror jeg hele tiden har visst at jeg ikke skulle ha hele karrieren i Forsvaret. Jeg skulle få en utdanning. Kanskje hvis... nei, jeg tror egentlig at det var tiden uansett til å slutte. Hvis jeg skulle fortsette måtte det være at jeg trivdes bedre” (Informant).

Som vi ser av dette knippet utsagn, er det mange ulike årsaker til at jentene velger å forlate offisersyrket. Årsakene relateres gjerne til eksterne ”pullfaktorer” som eksempelvis utdanning, familiesituasjon, avdelingenes geografiske lokalisering og lignende. Det er imidlertid ikke nødvendigvis slike forklaringer som er av interesse for å forstå det relativt store frafallet av kvinner fra Forsvaret. Hva kvinnene går til, kan være så mangt. Problemstillingen er heller å få del i de underliggende mekanismene som påvirker unge kvinner til å velge et annet yrke, samtidig som de oppgir at de erfarer et godt og utviklende arbeidsmiljø i Forsvaret. Derfor er det betydningsfullt å utvikle kunnskap om faktorer som medvirker til å løsne på den mentale bindingen til Forsvaret, og som til slutt fører til at kvinner velger å forlate organisasjonen. Selv om mange av de unge respondentene uttrykker at det er utfordrende arbeidsoppgaver som i første rekke binder dem til organisasjonen, får vi også del i episoder som kvinnene tar til inntekt for de underliggende verdiene, som utnyntes i praksis, og som virker fremmedgjørende på dem. Følgende utsagn uttrykker noe av denne dobbeltheten der informantene kan tenke seg å gå tilbake til Forsvaret samtidig som hun opplever at det kanskje ikke helt passer for henne.

”Jo flere damer, jo bedre. Bli mer kultur for det. Har vurdert å gå tilbake til Forsvaret når samboeren, som går på KS, flytter nordover. Jeg er mer moden nå. Men jeg ville ikke vært i så operativ avdeling. Jeg orker ikke det prestasjonspresset. Men jeg savner det å være leder, det er det som frister mest. Du må være veldig selvsikker for å være jente i Forsvaret, tåle litt dritt. I politiet gleder jeg meg til å gå på jobb hver dag. Det gjorde jeg ikke i Forsvaret” (Informant).

Dersom nye medarbeidere i Forsvaret tidlig erfarer uforutsigbarhet, kan det tenkes at det å forlate organisasjonen til fordel for andre yrker eller utdanningsmuligheter ikke fremstår som et vanskelig valg. Kvinnens erfaring med at det er flott å gå på jobb hver dag, sier noe om at på tross av utfordrende arbeidsoppgaver og godt arbeidsmiljø er det for mange tøft å være en minoritet i Forsvaret. Det er imidlertid lite som tyder på at

jenter i ”innføringsfasen” erfarer seg som ”stuck” i Forsvaret. Det er heller slik at jentene i denne fasen ”hopper” av i det øyeblikk de ikke lengre får øye på fremtiden i organisasjonen eller i det øyeblikket de erfarer at de ikke får tilgang til de utviklingsmulighetene de ønsker.

Følgende faktorer synes å fremstå som vesentlige utstøtingsfaktorer for jenter i innføringsfasen:

- Verdidiskrepans mellom uttalte verdier og opplevde verdier (verdier uttrykt i praksis) som unge jenter må tilpasse seg og akseptere.
- En personalpolitikk som ikke tilfredsstillende unge medarbeideres behov for forutsigbarhet.

Om vi skal se på hva unge jenter erfarer som ”pullfaktorer”, finner vi:

- Utfordrende oppgaver, soldatkontakt og ansvar.
- Samholdet og arbeidsmiljøet eller følelsen av å være del av et ”korps”.

#### 4.2 Stabiliseringsfasen

Stabiliseringsfasen sier noe om at man fra å være en perifer deltaker i yrkesfelleskapet nå er i ferd med å finne en legitim rolle som kan handle om å finne sin vei, mestre oppgaver og skape kontaktpunkter som kan støtte en videre. Legitim deltaker betyr for mange at man er ferdig med jobber på laveste nivået og at man kanskje i denne fasen innehar de første lederstillingene på tropps- og seksjonsnivå. Samtidig som konturene av en framtidig karriere fremtrer, er det gjerne i denne fasen at kvinner etablerer familie. Stabiliseringsfasen er i så henseende en etableringsfase som peker på enkelte sentrale aspekter ved både arbeid og livsfase.

”Det var litt for firkantet for meg i avdelingen. De er ikke vant til å ha damer rundt seg, og det å ha familien... Det er uvitenhet rundt at mange damer ønsker å jobbe redusert. Det er ikke samme forståelse i Oslo som i nord. Jeg var første kvinnelige offiser som fikk barn i avdelingen. Det var første gang de så en mammauniform. Det er vanskelig å forklare men... Det er systemet, det er uvant for dem og ingen forståelse. Det er liksom; ”Hvorfor var ikke du her i går?” ”jeg er aldri her på torsdager”. ”Å? Hvorfor ikke?” ”jeg jobber 80 prosent.” ”Å, hvorfor det?” Det blir litt slitsomt” (Informant).

Utsagnet peker på en side ved yrkeskulturen i Forsvaret der det kan være problematisk å få aksept for å jobbe redusert av hensyn til familien. Det er dermed ikke slik at avdelingene ikke legger til rette for slike ordninger. Problemet ligger kanskje heller i en manglende kollegial forståelse for å jobbe redusert, samtidig som man bekler en operativ stilling. Hva som kan være årsaken til en slik mangelfull aksept for å avvike fra ”normen” er på grunnlag av vårt utvalg vanskelig å si noe om. Vi kan bare påpeke at dette er en problemstilling som man bør gå videre med.

I denne fasen synes det å kunne kombinere familie med jobb også å handle om forutsigbare betingelser og da spesielt knyttet til muligheten for å jobbe nær hjemmet.

”Jeg ville gjerne fortsette, men usikkerheten om du får fortsette etter 3-årig KS. Det er ikke automatikk i yrkestilsetting, og med pendling og to barn?” (Informant).

”At jeg hadde fått en landstilling, med mer forutsigbarhet. Jeg tror jeg ville ønsket meg til Østlandet, men det er få stillinger med min bakgrunn her” (Informant).

”Hvis jobben hadde vært her på Sørlandet! Jeg savner jobben og arbeidsoppgavene, men å pendle nesten annenhver helg ble for slitsomt. Jeg prøvde ikke å få meg jobb i Forsvaret sørpå – det måtte kanskje blitt på Rena, og da er det like greit med Bardufoss, for dit går det fly fra Kristiansand ” (Informant).

For gruppen som er i stabiliseringsfasen relateres forutsigbarhet også til betingelser ved selve arbeidssituasjonen.

”Måtte være at jeg følte jeg var verd noe som den medarbeideren man var, fått noe igjen for det en bidro med. Ikke bare tenke på neste uke, men ha litt lenger tidsperspektiv. Å få lov til å tenke litt fram. *Tenker du på karriereplaner?* Ja, ha en målsetting om kanskje å få en stilling i framtiden. Det fantes ingen plan, ingen struktur. Etter KS falt vi litt mellom to stoler, mtp den nye bachelorutdanningen. Det var ikke rom for videreutvikling, følte gjør en jobb for å redde bataljonen og oppdragsporteføljen. For at jeg skulle fortsette måtte jeg føle at, yes! Her får jeg noe igjen for å bidra. Familiesituasjonen kunne sikkert løst seg, så det var jobben det stod på” (Informant).

Et annet forhold gruppen i stabiliseringsfasen legger vekt på, er behovet for å skape et faglig ståsted som utgangspunkt for personlig utvikling. I dette ligger også at mange kvinner i denne fasen tar annen type utdanning eller ser seg om etter annen type utdanning. Kvinnene her uttrykker større opptatthet av faglighet og betingelser for å mestre et fag enn sine yngre medarbeidere. Samtidig finner vi blant kvinnene i etableringsfasen, naturlig nok, flere refleksjoner rundt det å skulle kombinere en yrkeskarriere i Forsvaret med familieliv.

” Jeg tror ikke det er enkelt å ha familie i Forsvaret, jeg vil ikke bli kastet rundt som en ball. Derfor ville jeg ha den sivile utdanningen, så jeg har en vei ut. Men, hvis jeg begynner igjen, og det viser seg at jeg ikke blir kastet rundt, så skal jeg ikke se bort i fra at det blir en lang karriere” (Informant).

”Vi er begge fra XX, og vi ville flytte tilbake hit. Og her er det jo ikke mye forsvar lenger. Og med familie – vi har barn nr tre på vei. Også er det dette med utenlandsbeordringer da. Jeg vet det tas hensyn når du er småbarnsmor, men... Jeg søkte permisjon først, da i 2006. Men det ble til at jeg sluttet” (Informant).

”Forsvaret innebærer mye uforutsigbarhet, det å ikke vite hvor man skal, hvor lenge man skal være der. Det gjør det vanskelig å kombinere med familie” (Informant).

”Tror det går an hvis en slipper å bli beordret rundt. Vil ikke ha unger som har gått på 6 forskjellige skoler. Det er det som har gjort meg bestemt på å ha sivil utdanning.” (Informant)

Informantene betoner ulike utfordringer som gjelder det å ha familie. Hovedproblemstillingene som trekkes frem, synes allikevel å være knyttet til beordringssystemet og konsekvensen dette systemet har for familieforsørgere. Som det siste utsagnet påpeker, var dette hovedårsaken til at informantene valgte en sivil karriere. I materialet finner vi flere kvinner som påpeker at avdelingenes geografiske lokalisering gjør det vanskelig å kombinere familieliv med en yrkeskarriere i Forsvaret.

”Den eneste bakdelen med Forsvaret er Nord-Norge. Det er greit at samboeren skal på øvelse, eller til og med et halvt år i utlandet. Men jeg vil ikke etablere familie i nord. Det gjør det mer negativt med familie i Forsvaret i forhold til andre yrker” (Informant).

Denne gruppen er i en alder der deltakelse i utenlandsoperasjoner er obligatorisk for å ha en vertikal karriere. Flere kvinner finner det vanskelig å kombinere deltakelse i utenlandsoperasjoner med familieliv. Dette fører til et annet forhold som kjennetegner denne gruppen medarbeidere, nemlig at de i denne fasen begynner å vektlegge behovet



for en faglig karriere fremfor en vertikal karriere. Dette kommer til uttrykk enten ved at de søker på fagstillinger eller tar tilleggsutdanning. Utdanning synes å være en faktor som drar kvinner i stabiliseringsfasen ut av Forsvaret. Det at kvinner tar utdanning i denne fasen, handler ikke nødvendigvis om mistriivsel, men kanskje heller om at de er i en alder der de fortsatt er attraktive utenfor Forsvaret.

”Hadde ikke egentlig lyst til å slutte, men det var på tide med sivil utdanning. Jeg hadde utsatt og utsatt det, og jeg ville ha denne utdanningen. Jeg lovet meg selv at jeg skulle få komme tilbake til Forsvaret etter utdanningen. Jeg er ferdig vernepleier til våren, og tenker ganske ofte på om jeg skal prøve å komme meg tilbake da” (Informant).

”Ja, vet du, jeg trivdes veldig godt. Men så var jeg ikke supermotivert for KS. Jeg hadde et håp om at jeg kunne bli yrkes på bakgrunn av sivile studier, så jeg tok masse fag gjennom studiesenteret. Kunne godt tenkt meg å fortsette. Jeg savner miljøet” (Informant).

”Ja, før jeg dro til Kosovo gjorde jeg nok det, så for meg å gå løpet. Var nok Kosovo som gjorde at tenkte... også hadde jo læreryrket ligget og lurt i bakhodet” (Informant).

Det siste utsagnet viser hvordan tanken på utdanning hadde ligget til modning, og hvordan en negativ opplevelse fra en utenlandsbeordring var den utløsende faktoren for at hun realiserte sin interesse. Vi erfarer at kvinnene i denne gruppen, i større grad enn sine yngre kolleger, betoner verdien av faglig realisering og kompetanseutvikling. Tilgang til kompetanse som en ressurs for å utvikle egen ekspertise fremkommer som en viktig ”pullfaktor” for denne gruppen medarbeidere. I dette ligger også at kvinnene i denne fasen kan være mer bevisst på, og opptatt av, å realisere seg selv gjennom utdanning og deltakelse i andre kompetanserettede tiltak. Dette handler ikke om at kvinnene i denne fasen trives dårligere enn andre kvinner, men at de har et mer avklart forhold til hva som passer å gjøre også i relasjon til personlige interesser og egenskaper. Kvinnene i etableringsfasen synes i større grad enn de yngre å vektlegge forhold som kompetanseutvikling og det å anerkjennes som faglig ekspert. Kvinnene i denne gruppen er i ferd med å etablere seg innenfor et yrke og muligheten for å utvikle seg som kompetent yrkesutøvere synes da å være en sentral ”pullfaktor”.

”Så ikke for meg å bli i Forsvaret. Det var mer opplevelsen, det å utvikle meg. Det gjorde jeg virkelig i Forsvaret. Da jeg var i Kosovo tvilte jeg litt på om jenter har noe der å gjøre, det fysiske... Jeg lurte på om jeg ville klare å ta vare på soldatene hvis det skjedde noe. Hadde jeg vært 50 kg tyngre og sterkere, da ville det vært lettere. Også var det at KS og de tingene jeg måtte gjøre for å fortsette, det interesserte meg ikke” (Informant).

Kvinnene i denne gruppen forteller også om negative opplevelser med Forsvaret. Et eksempel er en kvinne som valgte å slutte på grunn av det hun oppfattet som manglende anerkjennelse.

”Jeg fikk et annet godt tilbud, der jeg fikk mulighet til å videreutvikle meg selv, og blir verdsatt. Jeg fikk ikke noe igjen for å jobb i Forsvaret lenger. Skulle en få en klapp på skulderen, måtte man gi den til seg selv” (Informant).

Når vi går inn på mistriivelsfaktorer påpeker også denne gruppen personalpolitikk og verdier som i praksis ikke samsvarer med verdiene som uttrykkes ”på plakaten”.

”Som del av den første besetningen på XX ble det mye reising, og det var veldig uforutsigbart. Venting på noe som aldri skjedde. På hjemmefronten var det problemer, så det var å komme seg hjem å prøve å redde det. Men det gikk dårlig. Dessuten hadde vi dårlige betingelser med tanke på hjemreiser fra utlandet. Jeg tok permisjon i to år før jeg sa opp. Vi får se hva fremtiden

bringer...anti-trivselsfaktorene er personal- og administrative bestemmelser, og lite konstruktiv ventetid. Men jeg har egentlig aldri mistriivdes i Forsvaret, det er heller noe man savner ” (Informant).

”På Sjøkrigsskolen. Der skulle alle inn i en form, alle skulle være like. Det passet ikke meg. KS var ikke min greie” (Informant).

”En tøffere utfordring, i hvert fall hvis begge to er i Forsvaret. Jeg har mann i Forsvaret. Jeg måtte hatt en 8-16-stilling, men slik er det jo ikke i Forsvaret. Tror det er vanskelig å få til” (Informant).

Disse tre utsagnene peker på ulike verdimeslige aspekter ved organisasjonens praksis. Vansker med å få til hjemreiser, en utdanning som oppleves som konform og problemene med å få aksept for noe annet enn en 8–16 stilling. Om vi skulle gi en forsøksvis oppsummering av det vi har valgt å benevne stabiliseringsfasen, kan det hevdes at ”pushfaktorer” er å finne i betingelser knyttet til:

- Problemer med å kombinere yrkeskarriere som offiser med familieliv.
- En personalpolitikk som ikke tilfredsstillter medarbeideres behov for forutsigbarhet og fleksibilitet når det gjelder karriere og det å forsørge en familie.
- Liten forståelse for avvikende arbeidsrytme / arbeidsordninger når man har barn.

Om vi skal peke på noen sentrale ”pullfaktorer”, finner vi:

- Utviklende oppgaver og et godt arbeidsmiljø.
- Tilgang til kompetanse som gir forutsigbarhet og faglig anerkjennelse

Gruppen i stabiliseringsfasen er i liten grad drevet av valg knyttet til noe på utsiden av organisasjonen. Denne gruppen synes ikke å velge bort Forsvaret på grunn av mistrivsel og lignende, men velger Forsvaret bort på grunn av personlige verdier og ståsted knyttet til familiesituasjon eller egen utvikling.

### 4.3 Karrierfasen

Karrierfasen inkluderer medarbeidere fra midten av 30-årene til midten av 40 årene. Vi har valgt denne aldersfordelingen da medarbeidere innenfor dette alderssegmentet får tilgang til ledende stillinger i bataljoner, på stasjoner eller om bord. Grunnlaget for å inneha stillinger som skipssjef, stasjonssjef eller bataljonssjef legges her. Det er i denne fasen at presset på å ta / få ledende stillinger i forbindelse med internasjonale operasjoner kanskje er størst. Det forventes at den som aspirerer til stillingen som bataljonssjef i Hæren også takker ja til utenlandsbeordringer før den tid. Samtidig er det også slik at det er i denne fasen at mange forsørger familie. Kvinner settes derfor i klemme mellom hensynet til egen karriere og familieforpliktelser.

”Hadde det vært bare meg, men... Når du ser på begge to.. Det går ikke å ha to operative i hvert fall. Derfor har jeg alltid valgt administrativt. Det har aldri vært et alternativ for meg å jobbe fullt. Og da ser de rart på meg i Forsvaret. Men jeg er ikke skapt for å jobbe fullt! Jeg må gjøre andre ting. Levere sent i barnehagen noen ganger, være der når barna kommer hjem fra skolen” (Informant).

Også her får vi et eksempel på at det i organisasjonen kan være en manglende forståelse for at noen jobber kortere dager for å ivareta familieoppgaver. Manglende forståelse handler ikke om manglende fleksibilitet fra Forsvarets eller den lokale organisasjonens

side, men om de holdningene kvinnene opplever de blir møtt med blant egne kolleger. Noe også følgende utsagn poengterer.

”For min del har det fungert fint. Godt lagt til rette fra Forsvaret. Men møtt noen holdninger i forhold fødselsperm” (Informant).

”Det å ha barn, være småbarnsmor... Det er dårlig å kombinere...med lite forståelse for å jobbe redusert. Fokuset i avdelingen, det er bare så langt fra mitt fokus. Slik sett var det en dårlig jobb å slutte med, at det var siste jobben” (Informant).

Slik vi ser det, er det ennå ikke helt akseptert at kvinner av familiehensyn jobber redusert i operative stillinger. Dette handler ikke om at reglene ikke er gode nok eller at ledere ikke legger til rette for den enkeltes behov. I større grad har slike erfaringer sitt utspring i manglende forståelse blant kolleger. Denne forståelsen er kanskje ikke så enkelt å gjøre noe med så lenge antallet kvinner er lavt. Dette medfører at medarbeidere ikke får erfaring med at det faktisk er mulig å gjøre jobben også når man i en periode jobber redusert. Erfaring med Forsvaret som en fleksibel arbeidsplass er for øvrig et tema som går igjen blant informanter over 30 år. Samtidig som flere kvinner peker på det problematiske ved å ha en arbeidstid som avviker fra normalen er det andre igjen som mener at det ikke er noe problem forbundet med det å ha familie i Forsvaret. For som det første utsagnet påpeker så kommer det litt an på hvilken type jobb man har når man endrer arbeidstiden.

”Jeg tror det er en myte at Forsvaret er lite familievennlig. Jeg oppfatter det ikke som ikke familievennlig, men det spørres kanskje på hvilken posisjon man har” (Informant).

”Det fungerer veldig bra. Flexibiliteten har mye å si. Og bosted i forhold til arbeidsplass har mye å si. Det fungerer bra nå. I forhold til turnus på sykehus, der det er mer rigide system. Der er det gjerne tredelt turnus, og du er mer låst i en sånn type jobb, enn den jeg har nå. Det som er negativt igjen her, da, er at jeg ikke får jobbe med faget 100 % av tiden” (Informant).

Selv om disse utsagnene peker på Forsvaret som en fleksibel organisasjon, viser de fleste kvinnene i karrierfasen også til manglende dynamikk innenfor det personalpolitiske feltet.

Jeg ble anonymt ringt opp fra en sivil ansatt i avdelingen som sa at ikke noe kom til å gjøres med min søknad om permisjon. Da bestemte jeg meg for å slutte i Forsvaret. Jeg hadde ikke trodd at en kunne oppleve noe slikt i Forsvaret. Hvis søknaden om permisjon hadde blitt saksbehandlet på normal måte, dvs, hadde blitt tatt seriøst, så hadde det vært annerledes” (Informant).

Hva årsaken til slike episoder er kan være vanskelig å si noe om, men poenget er allikevel at en manglende fleksibilitet i organisasjonen i dette tilfellet bidro til at en kvinne sluttet. Det er imidlertid et lite apropos at kvinner i karrierfasen i mindre grad enn de yngre kollegaene rapporterte om manglende forutsigbarhet som et problem. Dette kan følgelig henge sammen med at karriereveien på dette tidspunktet er mer eller mindre staket ut, og at for de fleste kretser utfordringene nå om forholdet mellom karriere og fleksibel personalpolitikk.

En annen faktor knyttet til fleksibilitet handler om muligheten til å bli brukt som ekspert. Dataene kan tyde på at det å bli ansett som ekspert og mulighetene til å ta i bruk egne erfaringer øker med årene. Det henger kanskje sammen med at eldre medarbeidere

ser at den vertikale løypa krever mye, og at det å jobbe faglig fremstår som et likeverdig alternativ, men som da i større grad muliggjør det å ha familie.

”Jeg hadde tatt høyere utdanning, og relevant tjeneste etter denne utdanningen var bare på noen få andre relevante steder. Så egentlig så har jeg vel aldri sluttet i Forsvaret. Men jeg har jo sluttet som offiser. Det var mer interessante arbeidsoppgaver på det nye stedet. Rett og slett at det passet bedre til min utdanning” (Informant).

Også denne gruppen medarbeidere forteller om et verdisystem som virker utstøtende.

”Jeg er en impulsiv, kreativ, nytenkende type, som gjerne hopper på ting, og tenker på en ganske annerledes måte enn kollegene. Og det er slitsomt. Jeg hadde dem langt oppi halsen! Sidrompa gubber som gjør akkurat det de får beskjed om, og ikke mer. På Sjøkrigsskolen var det en eliteholdning blant elevene jeg ikke likte. Det har med verdigrunnlag å gjøre. Som offiser har du mye å være stolt av, men man er ikke *bedre* enn andre” (Informant).

”Jeg fikk ikke innvilget permisjon. Våre varslinger om trakassering gjennom fagforeningen fungerte ikke, jeg hørte ikke noe mer. For egen del, så snakket jeg med min høyere om at en av hans sjefer hadde trakassert oss, men det skjedde ikke noe da heller (Informant).

Noe av det interessante i disse to utsagnene er, som vi tidligere har sett, kvinners opplevelse av en organisasjon som ikke nødvendigvis i praksis fremdyrker de verdiene som uttrykkes i festtaler, som synliggjøres på plakaten på veggen, eller som står på trykk i styrende dokumenter som FFOD og lignende. Det første utsagnet peker på at det reelle verdigrunnlaget er det som kommer til uttrykk i adferd og holdninger til enkeltindivider i organisasjonen. Så kan man jo spørre seg hva det er som gjør at slike holdninger og adferdsmønstre finner fotfeste i en organisasjon der verdiene man lener seg til, faktisk bygger på inkludering og respekt. Kvinnenes opplevelser med en praksis som ikke stemmer overens med det uttalte verdigrunnlaget, medfører at kvinner i karrierfasen finner veier ut av Forsvaret.

”Kan ikke skylde på Forsvaret for at jeg sluttet – men de burde kanskje begynne å rekruttere folk som ikke er så like seg selv. Ser at de har begynt litt, men. (...) Har ikke angret en dag på at jeg sluttet. Kan ikke skylde på Forsvaret, det var jeg som var på feil sted. Men det er jo noe med systemet. Mangler en plan. På kvinnesiden bør de vise med brask og bram at ”deg vil vi satse på. Her er en plan for deg. Hva synes du?” Som kvinner sliter vi med å kommunisere til yngre jenter hvilke utfordringer de kan møte som eldre. De vil bare være en av gutta. Det handler om å skape arenaer for kommunikasjon” (Informant).

”Må si det har vært slitsomt å være jente. Hver gang du skifter jobb er det alltid ett menneske som ser ned på hvordan du ser ut, eller andre ting. Og med flink pike syndromet blir det slitsomt. Jeg har aldri blitt dårlig behandlet som jente, men det er noe udefinerbart som ligger der” (Informant).

Basert på vårt utvalg virker det som om også kvinner i karrierfasen finner det vanskelig å tilpasse seg en organisasjon som bygger på mannlige verdier. Man kunne kanskje tro at når kvinnene var sosialisert inn i yrkeskulturen gjennom innførings- og etableringsfasen, ble de selv en del av yrkeskodeksen, og at det opplevde ”trykket” fra deres mannlige kolleger ble mindre. Våre seniorinformanter viser da også til andre former for diskriminering enn sine yngre kvinnelige kolleger. Det kan virke som om kvinnene i denne fasen i større grad enn de yngre reflekterer over egne erfaringer i relasjon til aspekter ved grunnleggende normer og verdier. Som denne informanten påpeker, er det vanskelig for senioren å bevisstgjøre de yngre jentene på hvilke utfordringer de gjennom karrieren vil kunne støte på. De gjennomskuer ennå ikke organisasjonskulturen, men må erfare den på kroppen for å forstå dens mange sider.

Det er imidlertid vanskelig å gjøre noe med praksis dersom det ikke eksisterer arenaer som gjør medarbeiderne bevisst på hva det vil si å jobbe med mangfold generelt og kvinner spesielt. I dette ligger underforstått en potensiell kritikk av Forsvarets utdanning for dets mangelfulle evne og vilje til å tematisere kvinners rolle innenfor rammen av GBU og GOU (Kristiansen m.fl. 2008).

Om vi nå skal si noe om hva kvinner i karrierfasen oppgir som utstøtingsfaktorer, så handler disse i stor grad om:

- Verdidiskrepansen mellom uttalte verdier og hvordan de uttrykkes i praksis i organisasjonen.
- Manglende forståelse i organisasjonen for at kvinner har en arbeidstid som avviker fra normalen.
- Personalbehandling som ikke er i takt med medarbeidernes behov.
- Vanskelig å kombinere en vertikal karriere med familie.

Kvinner i karrierfasen peker på følgende "pullfaktorer" i organisasjonen:

- Kompetanseutvikling og muligheter for å jobbe faglig.
- Avhengig av posisjon fungerer Forsvaret fleksibelt for kvinner.
- Behovet for horisontal karrierestige som gjør det mulig å realisere faglig utvikling med familieliv.

#### 4.4 Nedtrappingsfasen

Nedtrappingsfasen har vi valgt å knytte til aldersspennet mellom 46–57 år. Utvalget i nedtrappingsfasen består av tre kvinner. Denne fasen kan beskrives som en senyrkesfase der medarbeidernes karriere er satt, og der pensjonsalderen ikke er fjern. Det kan i denne fasen være vanskeligere å få jobb utenfor Forsvaret både på grunn av alder, og som følge av at man kanskje har jobbet hele livet i 1 virksomhet. Avgangspakkene i Forsvaret har i hovedsak vært rettet mot denne aldersgruppen. For mange er det nettopp i denne fasen at de begynner å avveie fritidsinteresser og karriere i tillegg til at mange får fysiske plager som gjør at de velger å forlate yrket (Midtsundstad 2002). I vårt utvalg er det imidlertid ingen som har forlatt yrket på grunn av fysiske plager. I stedet finner vi eksempler på at kvinner i nedtrappingsfasen forlater offisersyrket på grunn av manglende faglig anerkjennelse.

"At det hadde blitt mer forståelse for faget mitt og mer faglig støtte, både hos fagsjefer og vanlige sjefer" (Informant).

Informanten peker på faglighet som en sentral årsak til at hun valgte å slutte i Forsvaret. Dette stemmer overens med tidligere undersøkelser av seniorer, der det å ha mulighet for å ivareta faget og bli brukt som en faglig ressurs ble rapportert som viktige årsaker til at eldre arbeidstakere valgte å stå lengre i jobb (Blichfeldt 2002). Mangelen på faglig anerkjennelse har også gitt seg utslag i mobbing og trakassering.

"Lite forståelsesfull ledere. På grensen til mobbing/trakassering. Lite sosialt miljø. Det var forferdelig. Faglig sett så jeg at logistikken nesten ble borte i omorganiseringen. Det var et lite troverdig system, og dårlig samsvar med bildet som ble gitt utad. (Oppfølgingsspørsmål: Følte du at mobbing/trakassering hadde sammenheng med kjønn, eller noe annet?). I Libanon gikk det på kjønn. Resten har jeg følt har vært faglig" (Informant).

”Du blir ikke hørt, får ikke engang svar på formelle søknader. Hun stilte store spørsmål til min militære bakgrunn. Om jeg kunne skyte. Og jeg som har tatt skyttermerket hvert år! Til slutt fikk jeg sammenbrudd” (Informant).

I et tilfeldig utvalg på tre kvinner er det altså to som har sluttet på grunn av det de beskriver som faglig trakassering av seniormedarbeidere. Vi finner også blant medarbeidere i nedtrappingsfasen opplevelser knyttet til underkjennelse på grunn av kjønn.

”Da jeg ble sjef, gikk \_\_\_\_ av i protest. Han ville ikke ha meg, men en mann. Jeg er stolt over å ha stått oppreist gjennom alle disse årene” (Informant).

Slike tilfeller som de ovenfor understreker at trakassering og fordommer også er fremtredende blant kvinner i senyrkesfasen. Poenget er bare at mekanismene er forskjelling sammenlignet med det som rammer kvinner tidligere i karrieren. Kvinner i senyrkesfasen synes i større grad enn sine yngre medsøstre å rammes av faglig underkjennelse og ”glasstaket”. Det at siste utsagn ender med et ”sukk” om at det er rart at hun har klart å stå oppreist gjennom disse årene, kan i seg selv illustrere noe av den motstanden kvinner i Forsvaret møter gjennom et yrkesaktivt liv. En av kvinnene summerer opp sine erfaringer med å hevde at hovedutfordringen for kvinner i Forsvaret er:

”Maktarrogansen. Og høy sigarføring hos en del menn” (Informant).

Når medarbeidere i senyrkesfasen ikke erfarer at man ikke blir utnyttet som en ressurs i jobben, søker man arenaer for selvrealisering og mestring utenfor arbeidsplassen. Seniorene har erfaring som i mange tilfeller kan gjøre dem anvendelige innenfor andre sektorer / arbeidsområder enn Forsvaret. Erfaringer med at jobben ikke gir energi og overskudd blir en ”pushfaktor” for arbeidstakere i senyrkesfasen som da finner andre kanaler for mestring.

”Stress, frustrasjon, desillusjonering over lang tid. Det var ikke morsomt å gå på jobb. I tillegg var det vanskelig å kombinere med den sivile jobben, jeg har vært veldig aktiv der. Det er trist at det ble sånn. Jeg startet som veldig motivert, men det ble knust” (Informant).

Om vi skulle vurdere dette i et utstøtingsperspektiv, ser vi at arbeidsoppgaver og hvordan arbeidet organiseres kan ha relativt stor betydning for hvordan seniormedarbeidere erfarer egen rolle i organisasjonen. Anerkjennelse av kunnskap og opplevelsen av å bli brukt som en ressurs synes å fremstå som sterke ”pullfaktorer” for seniorene. Samtidig virker manglende anerkjennelse og utnyttelse av den selvsamme kompetansen som en sterk ”pushfaktor” på seniormedarbeiderne. Seniorer som ikke finner andre arenaer for selvrealisering, kan i slike tilfeller ende i en posisjon der de opplever at de er ”stuck” i organisasjonen.

”At sjefen hadde kalt meg inn til en samtale, hatt en prat og fått forståelse om at når en har vært med i så mange år, vært en av de utvalgte – for jeg tror og håper det var pga meg, og ikke at de skulle få opp kvinneandelen. De kunne vist litt forståelse og fleksibilitet i en periode da jeg jobbet i prosjekt på X-landet, evt foreslått overflytting til \_\_. Nå ble jeg jo boende på X-landet, men det visste jeg ikke den gang” (Informant).

Nedenfor gis en forsøksvis oppsummering av hva som fremtrer som ”push”- og ”pullfaktorer” for medarbeidere i senyrkesfasen. Når det gjelder ”pushfaktorer” rapporterer seniorenne om:

- Manglende anerkjennelse og følelse av ikke å bli brukt som en ressurs i organisasjonen.
- Trakassering relatert til kompetanse og til det at seniorer søker lederstillinger.

Seniormedarbeidere relaterer ”pullfaktorer” i organisasjonen til:

- Faglig oppfølging.
- Ledelse som bruker seniorenne som en ressurs.

På grunn av det begrensede utvalget på tre medarbeidere er det i liten grad rimelig å hevde at funnene er generalisere. Selv om den enkeltes erfaring er virkelig nok for den det gjelder, bør det vurderes å rette større oppmerksomhet mot denne delen av utvalget. På den andre siden er det samsvar mellom beskrivelsene til de tre informantene og andre undersøkelser av seniormedarbeidere i arbeidslivet (Blichfeldt 2002, Solem 2001).

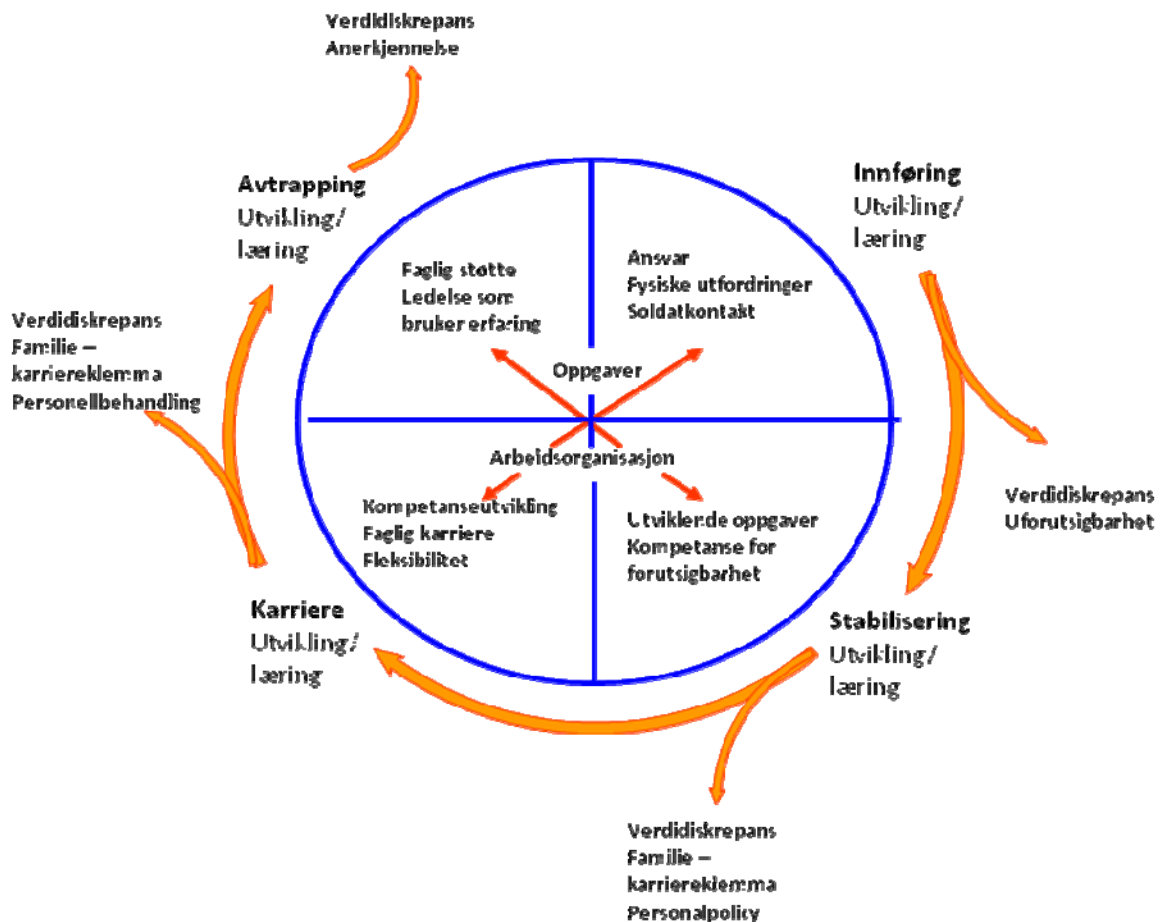
## 5.0 Refleksjoner over materialet

Det er knyttet mange positive erfaringer og opplevelser til det å være kvinnelig offiser i Forsvaret. Vi har valgt å kalle disse faktorene ”pullfaktorer”, da de sier noe om hva medarbeidere erfarer som attraktivt med arbeidsplassen og organisasjonen de er del av. I vår undersøkelse synes disse faktorene å variere noe på tvers av den enkeltes karriere- og livsfase. For de yngre informantene i *innføringsfasen* er disse faktorene i stor grad knyttet til det å jobbe med soldater, til følelsen av ”fysisk mestring” og til kollegialt felleskap. Kvinner i stabiliserings- og karrierfasen relaterte hovedsakelig ”pullfaktorer” til utviklende oppgaver, kompetanseheving og en personalpolitikk som tar høyde for behovet den enkelte har for å kunne kombinere karriere og familieliv. For kvinner i nedtrappingsfasen var sentrale ”pullfaktorer” relatert til det å bli utnyttet som en ressurs i organisasjonen og til betydningen av en støttende ledelse. Dette kan bety at man i en tidlig fase av karrieren knytter mer av sin sosiale identitet til ”hverdagslivet” på arbeidsplassen. Det er i denne fasen også mer vanlig å bo i eller i tilknytning til leiren. Arbeid og fritid kan flyte mer inn i hverandre. Senere i karrieren er ofte jobb og privatliv mer adskilt. Mange har familie og barn som opptar fritiden, mens ”jobb er jobb”. På slutten av karrieren blir fritidsinteressene kanskje mer fremtredende. Hvor man velger å legge ressursene, synes her å bli et spørsmål om arbeidsoppgaver som gir muligheten for videre utvikling og anerkjennelse på arbeidsplassen.

Fellesnevneren for disse fire fasene er ”pullfaktorer” knyttet til betingelser for utvikling og læring i arbeid (Blichfeldt 2002). Realisering av slike faktorer handler ikke utelukkende om tilgang til kurs eller andre former for formell kompetanse, men i like stor grad om organiseringen og ledelse som skaper muligheter for utviklende arbeidsoppgaver (Blichfeldt 2002). Hva som er utviklende arbeidsoppgaver varierer med alderen, den enkeltes interesser, forutsetninger og livssituasjon. Poenget er at kvinnene i vårt utvalg i stor grad refererer til utviklende oppgaver når de blir bedt om å

oppgi hva de trives med i Forsvaret, og hva som er sentralt for deres vurdering av å stå eller gå.

Oppsummert relaterer kvinner ”pullfaktorer” til betingelser i arbeidsorganisasjonen og da til: 1) betydningen av interessante oppgaver, 2) en støttende ledelse som skaper rom for kvinner, og 3) en fleksibel personalpolitikk som er i takt med den enkeltes behov og ønsker. Figur 1<sup>5</sup> prøver å fange opp de ulike karrieretasene i relasjon til det vi har valgt å benevne ”push-” og ”pullfaktorer”. Vi har sortert de mest sentrale ”pullfaktorene” inne i sirkelen mens ”pushfaktorene”, forstått som det som dytter kvinner ut av Forsvaret, er gruppert utenfor sirkelen.



Figur 1: Push- og pullfaktorer i et karrierperspektiv

Når det gjelder det kvinnene rapporterte som ”pushfaktorer”, sentrerte de rundt temaer knyttet til det vi har valgt å benevne *verdidiskrepans*, som gir kvinnene følelse av ikke å passe inn i Forsvaret, og en fleksibel og forutsigbar *personellbehandling*. I det videre vil vi drøfte disse to faktorene nærmere.

### 5.1 Verdiskrepans

Kvinnene i vårt utvalg som hadde opplevd forhold som kan beskrives som diskriminering, mobbing, utfrysing, og seksuell trakassering, befant seg i alle

<sup>5</sup> Elementer av modellen er også å finne i Blichfeldt (2002).



karrierestadier. Slike mekanismer synes ikke utelukkende å inntreffe når kvinner er relativt unge (Grindal 2003, Terpstra 1989). Vårt materiale indikerer at trakassering eller andre former for diskriminering foregår i alle karrierestadier, men at denne typen adferd tar ulik form avhengig av kvinnens alder. Dette stemmer også overens med tidligere studier der majoriteten av kvinnene som deltok hadde blitt utsatt for kjønnsordnende prosesser, det være seg diskriminering, paternalisering, kjønnsobjektivering og usynliggjøring (Grindal 2003). Utbredelsen av slike mekanismer er vanskelig å si noe om på bakgrunn av vårt utvalg. Det vi imidlertid vet, er at det tradisjonelt er stor underrapportering av forhold knyttet til diskriminering, undertrykkelse og trakassering. Tidligere undersøkelser viser at 95 % av de som erfarer eller observerer slik adferd, unngår å rapportere det enten av hensyn til frykt for gjengjeldelse eller av frykt for at man da må fremstå i offentlighet (Sandroff 1988). Det er av den grunn og basert på vårt utvalg rimelig å hevde at ulike former for trakassering eller undertrykking eksisterer i Forsvaret uavhengig av hvor kvinner befinner seg i karrieren. Forsvarets medarbeiderundersøkelse for 2006 viste da også at 40 prosent av kvinnelig befal hadde opplevd seksuell trakassering. I kjønnssegregerte virksomheter, som Forsvaret er et eksempel på, kan slik adferd være relatert til menns vansker med å tilpasse seg til at kvinner inntar roller på arbeidsplassen som tidligere var forbeholdt menn (Stringer et al. 1990<sup>6</sup>). I slike virksomheter er menns erfaring med kvinner som oftest relatert til andre kontekster enn jobb. Noe som kan medføre at menn i gjennomsnitt har større vansker med å forholde seg profesjonelt til kvinner som kolleger sammenlignet med virksomheter der kjønnsbalansen er større.

Mange av kvinnene i vårt utvalg hadde opplevd problemer med det de betegnet som ”uegnede holdninger” og ”arroganse” hos menn. Vi har valgt å knytte slike erfaringer til begrepet verdidiskrepans som refererer til et manglende samsvar mellom Forsvarets forfektete verdier når det gjelder menneskeverd og likeverd, og hvordan disse verdiene uttrykkes i medarbeidernes adferd og holdninger. Verdidiskrepans handler om at det eksisterer et skille mellom de uttrykte verdiene og hvordan de samme verdiene kommer til syne både i form av enkeltmedarbeiders adferd, i utøvelse av regelverk, i normer som styrer utøvelse av roller osv. Det er i den sammenhengen et apropos at Forsvarets verdigrunnlag opplevdes å stemme med kvinnens egne grunnleggende verdier, men kvinnene erfarer samtidig at disse uttrykte verdiene ikke etterlevs i praksis (Grindal og Ovesen 1999). Verdidiskrepans medfører at kvinner ikke opplever at likestilling er en viktig sak for Forsvaret, og at kvinner og menn ikke har like muligheter til å skape seg en karriere, da kvinners karriere gjerne forutsetter at de identifiserer seg med majoritetskulturen.

Kvinnens erfarte dissonans mellom organisasjonens uttalte verdier og hverdagspraksis, bør ha implikasjoner for Forsvarets arbeid med å skape et inkluderende arbeids- og karrieremiljø for minoritetsgrupper. Dette handler slik vi ser det om å motvirke subtile former for undertrykkelse og diskriminering som kvinnene vi har intervjuet i ulike faser av yrkeslivet, hevder de blir utsatt for i arbeidet som offiserer. Vi tror det blant annet må rettes økt oppmerksomhet mot adferd som synliggjør avstanden mellom hvordan Forsvaret ønsker å fremstå, og hva som utspilles i praksis. Organisasjonen må kanskje i større grad enn tilfellet i dag, tematisere adferd for å avdekke gapet mellom de teoriene og prinsippene man formidler og lener seg til, og den enkeltes adferd (Argyris & Schön 1978, 1996). Dette er en lederutfordring på alle nivåer.

---

<sup>6</sup> Referert til av Cox (1994).

I forbindelse med en workshop som ble avholdt i en av Hærens avdelinger, ble det vist statistikk som synliggjorde et litt dårligere kommunikasjonsklima enn gjennomsnittet for Hæren. Det ble bla. nevnt at kritikkverdige forhold ikke alltid ble tatt opp, og når det ble rapportert, skjedde det lite. Diskusjonen kom deretter inn på seksuell trakassering. Ledelsen tok da opp at de ikke hadde merket seg at dette var noe problem i avdelingen.

Poenget som dette eksemplet illustrerer, er at dersom det ikke eksisterer arenaer for slike diskusjoner og som gjør det mulig å bringe kritikkverdige forhold ut i en organisasjonsintern offentlighet (Pålshaugen 2002), vil en organisasjon ha mindre muligheter til å identifisere og motvirke slike problemer. Det er eksempelvis vanskelig å identifisere subtile mekanismer for utstøting dersom den enkelte ikke vet hva han / hun skal se etter eller kanskje mangler et språk for å reflektere rundt fenomenet. Kunnskap om hva som kjennetegner slike mekanismer, utvikles lettest i praksis og da i møte med konkrete eksempler som er gjenkjennbar for de fleste. Tilrettelegging for åpen diskusjon av minoritetenes erfaringer med det å skulle tilpasses seg majoritetskulturens rådende verdier, synes å være en sentral lederoppgave i Forsvaret. Ledelse av mangfold handler blant annet om å tilrettelegge for slike refleksjoner på den enkelte arbeidsplass.

En sterk og dominerende majoritetskultur medfører at minoritetsgruppen (kvinner) tilskriver negative aspekter ved "majoritetskulturen" til egne manglende egenskaper eller svakheter. Utsagn som: "*Det er min feil.*" eller "*jeg passer ikke inn*" er eksempler på slike uttrykk. Andre utsagn understreker erfaringer med at kvinner må endre sin naturlige måte å lede eller være på for å passe inn.

"Men på et tidspunkt bestemte jeg meg for at det kostet for mye. Må si det har vært slitsomt å være jente. Hver gang du skifter jobb er det alltid ett menneske som ser ned på hvordan du ser ut, eller andre ting. Og med flink pike-syndromet blir det slitsomt. Jeg har aldri blitt dårlig behandlet som jente, men det er noe udefinert som ligger der" (Informant).

Vår undersøkelse avdekker at opplevd verdidiskrepans er en viktig årsak til at kvinner på tvers av livs- og karrierestadier velger å forlate offisersyrket. I organisasjoner som Forsvaret, der medarbeidere er forventet å finne sin plass ved at de absorberes inn i rådende verdier og normer, skapes det kulturelle forskjeller som hemmer medlemmer av minoritetsgruppen i å oppnå lik status og anerkjennelse som medlemmene av majoritetsgruppen. I dette ligger at assimilasjon må forstås som en enveistilpasning hvor medlemmer tilhørende minoritetsgruppen forventes å tilpasse seg eksisterende verdier og normer. I Forsvaret skjer denne assimilasjonen gjennom GBU og GOU samt gjennom prosesser der lærlingen innføres i yrkets normer og verdier. Innenfor en byråkratisk organisasjon som Forsvaret skal denne assimilasjonen bidra til å fjerne kulturelle forskjeller og unngå diskusjoner som får frem divergerende verdier. Forsvaret skal jo fungere i krig og det forutsetter, slik mange vil beskrive det: *en "strømlinjeformet" virksomhet.*

Noe av forklaringen på at kvinner føler seg utsatt, kan være det enkle faktum at de som minoritet mye lettere blir synlige. Våre informanter har påpekt at som minoritetsgruppe

forventes det derfor mer av en kvinne enn av en mann. En konsekvens av dette er at kvinner hele tiden må bevise at de "fyller jobben".

"Det andre året trivdes jeg ikke like godt. Jeg ble puttet på mye ansvar som jeg ikke skulle hatt. Som jente hadde jeg det bra, men det er jo slik at hvis du hever stemmen litt som jente, så er du bitchy, mens en gutt som gjør det har autoritet. Så det var forskjell der, og det tror jeg ligger grunnleggende i oss. Derfor kreves det bevisstgjøring på dette" (Informant).

Cox (1994) påpeker med referanse til Jago & Vroom (1982) at kvinner som viser en autoritær lederstil, i gjennomsnitt blir vurdert mer negativt enn menn som synliggjør den samme stilen. Som del av en majoritetskultur kan dette bety at menn, sammenlignet med sine kvinnelige kolleger, har større rom til å utøve varierte aspekter ved sitt lederskap uten å bli møtt med negative sanksjoner. Studier viser eksempelvis at det blant menn i Forsvaret eksisterer en negativ tiltro til kvinners handlekraft og deres evne til å takle stress (Bergan 2000). Slike fordommer skaper gjerne grobunn for etablering av stereotyper som underkjenner forskjeller, og som medfører at medlemmer av majoritetskulturen lettere vurderer minoritetenes adferd som uønsket og mindre verdt. I Hæren kommer slike stereotyper ofte til uttrykk i form av historier om kvinner som ikke klarer å bære egen ryggsekk, og at de under vanskelige forhold bryter sammen fysisk eller psykisk. Slike stereotyper medfører at medlemmer av majoritetsgruppen leter etter bekræftelse på egne fordommer ved å attribuere enkelttilfeller eller "vandrehistorier" om kvinner til kvinnepopulasjonens adferd. Denne mekanismen handler i all vesentlighet om at vi som mennesker søker å forstå komplekse og sammensatte problemstillinger ved å se etter mønstre eller tilfeller som kan bekrefte våre "fordommer" og den kunnskapen vi allerede besitter. Majoritetsgruppens normsett, definisjon av standarder og måte å forstå fenomener på skaper dermed mindre frihetsgrader for minoritetsmedlemmer. Våre informanter, på tvers av alder, peker da også på at de som minoriteter har et smalere handlingsrom enn sine mannlige kolleger når det gjelder grenser for hva som vurderes som akseptabel adferd (se også Cox 1994).

Forskning på hvordan vi etablerer stereotyper av minoritetsgrupper, viser at slike oppfatninger finner best grobunn i tilfeller der det er en relativt liten kontaktflate mellom majoritetsgruppen og minoritetsgrupper. Siden kontakten med minoritetsgruppen er liten, vil majoritetsgruppens medlemmer generelt vurdere minoritetsgruppens medlemmer langs færre dimensjoner enn man vil med egne medlemmer. Dette leder da gjerne til at minoritetsgruppens medlemmer blir utsatt for mer ekstreme evalueringer, både i positiv og negativ forstand, enn medlemmer tilhørende majoritetsgruppen (Jussim, Coleman & Lerch 1987)<sup>7</sup>. Stereotypiene synes imidlertid å minke når majoritetsmedlemmene ser at minoriteten innehar samme verdier, normer og adferdsmønstre som dem selv. I den forbindelse antyder kvinnene i vårt utvalg ofte at de i arbeidet med å finne sin plass søker å tilpasse seg menns verdier og adferdsmønstre. Assimilasjon til majoritetens kodeks kommer også til uttrykk i hvordan kvinner opplever at de får mer respekt når de bevisst nedtoner sin kvinnelighet (Grindals 2003).

Den enkeltes identitet ligger i hvordan han / hun identifiserer seg med praksisfellesskapets verdier (Wenger 1998). Her finner vi også en viktig årsak til at medlemmer av minoritetsgrupper slutter i organisasjoner. Det er knyttet sterke følelser til opplevelsen av kognitiv dissonans (Festinger 1957) mellom egne verdier og hvordan

---

<sup>7</sup> Referert til i Cox (1994).

man erfarer organisasjonens verdier i praksis. O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991) har eksempelvis demonstrert hvordan verdikongruens mellom personlige verdier og erfaringer med hvordan en organisasjons verdier uttrykkes i praksis, har en betydelig effekt på den enkeltes valg om å slutte eller forbli i organisasjonen. Denne dissonansen kan handle om opplevelsen av å være "en del av" eller å bli definert "utenfor". Det å oppleve seg som utenfor genererer et press på å la seg absorbere inn i den fremherskende kulturen og kodekser. På den andre siden kan en slik opplevelse også mobilisere motstand mot en slik assimilasjon. Det siste virker neppe stimulerende når det gjelder det å stå lenger i jobb. Oversatt til Forsvaret kan dette bety at anerkjennelse som minoritet forutsetter at den enkelte må undertrykke egne verdier for å tilpasse seg et rådende verdisett. Flere kvinner i vårt utvalg valgte da også å forlate Forsvaret enten på grunn av at de var uvillige, eller fordi de ikke evnet å tilpasse seg den fremherskende kodeksen eller det de beskrev som en dominerende kultur. De søker seg vekk for å finne autonomi et annet sted og i et annet yrke enn i yrket som offiser.

## 5.2 Personalpolitikk

Nødvendigheten av å tilpasse seg menns verdier og en tjeneste som gjør det vanskelig å kombinere karriere med familieliv, er fremtredende oppfatninger blant kvinnelige medarbeidere i Forsvaret (Kristiansen m. fl. 2008). Disse faktorene bør ikke analyseres hver for seg da de kan være et uttrykk for sentrale innforståtte verdier som styrer organisasjonens praksis, og som derfor regulerer temaer som kan diskuteres (Argyris & Schön 1996, Noonan 2007). Eksempelvis har Grindal (2003) argumentert for at kvinnelige offiserers muligheter til å få tilgang til stillinger som ansees for karrierefremmende, er påvirket av når de får barn. Fikk kvinner barn til "riktig tid", fikk de muligheter til videre opprykk og var kvalifiserte til videregående offisersutdanning. De kvinner som fikk barn til "feil tid", og som ikke klarte eller ønsket å følge tjeneste-/karriereplanene, fikk begrensede muligheter til å nå de høyere gradsnivåene. Kvinnenes erfaringer med organisasjonens manglende evne til å tilpasse personalpolitikken og utøvelse av regelverket til deres behov gir inntrykk av en lite "kundeorientert" personalbehandling. En personellbehandling som ikke skaper nødvendig forutsigbarhet, eller som ikke klarer å legge til rette for horisontale karriereveier, er et inntrykk som synes å ha festet seg hos våre informanter. Det er fortsatt slik at kvinner med små barn bruker mer tid på hjemmearbeid enn menn. For mange kvinner i småbarnsfasen skaper forventninger i jobben og det å ivareta familie både tidsklemme og en rollekonflikt. Kvinnene tok opp følgende forhold relatert til gjeldende personalpolitikk:

- Lite forutsigbare karriereveier for yngre befal.
- Reaktiv planlegging og håndhevelse av regelverk uavhengig av behov.
- Vansker med å få søknader gjennom systemet.
- Manglende muligheter for en faglig karriere.

"Folk har jo spurt om jeg hadde blitt hvis Forsvaret hadde betalt utdanningen min. Men jeg tror jeg ville sagt nei. Jeg vil stå fritt til å velge arbeidssted etter utdanningen. Men kanskje, hvis Forsvaret hadde fulgt meg opp under veis... Jeg vet ikke" (Informant).

Det man erfarer som en lite tilpasset personalpolitikk medfører at kvinnene lettere velger andre muligheter enn de Forsvaret kan tilby. Ikke slik at personalbehandlingen i seg selv presser medarbeidere ut av organisasjonen, men den representerer et aspekt som påvirker kvinnenes valg om å slutte. Som utsagnet over uttrykker, handler dette ikke om dårlig forvaltning av eksisterende regelverk, men om bedre oppfølging av den

enkelte medarbeider. Dette er et forhold som også avdelingsbefal oppgav som viktig for deres valg om å slutte i Forsvaret (Kristiansen m.fl. 2008). Flere informanter som sluttet på grunn av sivil utdanning uttrykket åpenhet for å fortsette i Forsvaret hvis de hadde blitt fanget opp i tide. Andre nevnte at hvis de hadde fått en spesifikk jobb som de ønsket seg, så hadde de blitt i Forsvaret. Et par hevdet at hvis de hadde fått et tilbud tidligere, og ikke akkurat i siste liten, så hadde de blitt værende i jobben. Til sammen peker disse tilbakemeldingene på behovet for en tettere integrering av personellmedarbeidere i linja på kort sikt kan være et effektivt virkemiddel for å beholde medarbeidere i Forsvaret.

## 6 Konklusjon

Kvinnens erfarte verdidiskrepans bør avstedkomme konkrete aksjoner når det gjelder praksis og videre forskning. Forsvarets medarbeidere bør eksempelvis bli bedre utdannet innenfor området mangfold, inkludering og demokrati enn det som synes å være tilfellet i dag. Dette både for å motvirke subtile mekanismer som støter medlemmer fra minoritetsgrupper ut av organisasjonen, og for å skape kommunikative betingelser og møteplasser som gjør det mulig å tematisere dette på arbeidsplassene i Forsvaret. Inkludering av kvinner i Forsvaret forutsetter en pluralistisk tilnærming og ikke en ensrettet sosialisering inn i majoritetsgruppens koder. Som et liberalt og pluralistisk samfunn vil neppe en offentlig virksomhet som Forsvaret klare å realisere målsetningen om økt kvinneandel ved en tilnærming der det forventes at kvinner som minoritetsgruppe skal absorberes inn i majoritetens verdier. En pluralistisk tilnærming til inkludering er en gjensidig prosess der både organisasjonen og de som inkluderes i den tilpasses hverandres forutsetninger, slik at begge parter reflekterer verdiene til den andre. Pluralisme verdsetter både gjensidig anerkjennelse og at den enkelte samtidig kan bevare sin identitet. Dette betyr imidlertid ikke at alle kan gjøre det som passe. Sosialisering handler om å akseptere at det er enkelte kjerneverdier man må forholde seg til, og akseptere som medlem av en organisasjon eller et yrkesfelleskap. Våre funn tyder imidlertid på at for kvinner i Forsvaret er dette en ensidig prosess der de må innta en unaturlig rolle for å oppnå anerkjennelse fra sine mannlige kolleger.

Dersom Forsvaret ønsker å inkludere et mangfold i organisasjonen, bør et grunnleggende spørsmål stilles: *tror vi at et mangfold i alder, kjønn, etnisitet og kompetanse i arbeidsstokken gir merverdi i en militær organisasjon?*

Dersom svaret på spørsmålet er ja, bør neste spørsmål være om fortjenesten man oppnår med å skape en inkluderende organisasjon overstiger kostnadene? Det siste spørsmålet kan bare besvares i tilknytning til tilgjengelige strategier for å sikre økt mangfold. En av disse strategiene bør, slik vi ser det, være å bringe mangfold og inkludering inn som pensum på GBU og GOU. For dagens ledere er det en utfordring å utvikle en bevissthet om temaet gjennom å etablere arenaer og arbeidsformer som analyserer en militær organisasjon som et sted for inkludering og utvikling. Med mindre man jobber systematisk med temaet mangfold og inkludering i linjen og i utdanningssystemet, er vår antakelse at kvinneandelen i Forsvaret det kommende tiåret neppe vil bevege seg nevneverdig over 8 %.

Basert på våre funn ser vi behovet for at man retter innsatsen mot følgende områder dersom man ønsker å beholde kvinnene i organisasjonen:

Temaet mangfold og inkluderende ledelse bør etableres som obligatoriske fag på GBU og GOU.

1. Mangfold bør inn som tema på kompanisjefskurs og i forbindelse med oppsetningsperiode til internasjonale operasjoner.
2. Det må etableres et mer målrettet samspill mellom linjeledelse og personellstabene i arbeidet med å beholde kvinnene.
3. Forsvaret har ingen seniorpolitiske satsninger. En god seniorpolitikk kan demme opp for frafall av kvinner i nedtrappingsfasen.

Disse anbefalingene er i tråd med anbefalingene gitt av Steder m.f.(2009) i delrapport I.

Til slutt. Forsvarets arbeid med mangfold har ikke vært prioritert, og organisasjonens kompetanse til å arbeide med disse temaene kan nok sies å være heller tynn. Om vi slår opp på nettstedskartet til [www.mil.no](http://www.mil.no) og klikker på mangfold, finner vi en side som omhandler barnehagetilbud. Det er på en slik bakgrunn nødvendig at vi begynner å reflektere over om kompetansen ledere har for å inkludere kvinner, er tilstrekkelig til at organisasjonen i fremtiden skal klare å beholde dem. Kjernen av problemet med å få til økt kvinneandel handler ikke om bedre tilpassede uniformer eller nye kurs i temaet "gender", men det handler heller om majoritetskulturens trange normer som gjennom tidene ikke har klart å forholde seg åpent til inkludering av andre minoriteter som blant annet fremmedkulturelle og homoseksuelle. Spørsmålet er hvordan Forsvaret former sine unge ledere, hvilke verdier og normer tilføres de i utdanningen på befals- og krigsskole (skolekoden) og i sine første praksisår. For det andre er det en prekær utfordring å få bukt med og utvikle kunnskap om sosialiseringmekanismer som virker utstøtende på de som ikke helt passer inn i majoritetens definisjon av hvordan offisersrollen skal utøves.

Gitt begrensningene i utvalget gjør våre funn, i kombinasjon med andre undersøkelser (Kristiansen m.fl. 2008), det nødvendig å diskutere behovet for ytterligere forskning på temaet inkludering og mangfold i Forsvaret. Spesielt finner vi det av vesentlig betydning å gå videre på spørsmålet om hvordan kvinner erfarer inkluderingsprosessen som minoritetsgruppe i Forsvaret. Det bør i så henseende gjennomføres nye intervjuer som undersøker problemstillingen relatert til mangfold og verdidiskrepans.

## Litteraturliste

- Adler, N. (1986): *International dimensions of organizational behavior*. Boston: Kent Publishing.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning, a Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996): *Organizational learning II*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bergan, B. (2000). *Befalskorpsets holdninger til kvinnelige ledere i Luftforsvaret*. Fordypningsoppgave lederskap, Luftkrigsskolen, Trondheim.
- Blichfeldt, J.F. (2002): *En framtid som lærer?* AFI Rapport
- Boe, O. (2009). *En oppfølging av kvinner som har sluttet i Forsvaret. Delrapport 1 til FFI. Rapport fra Krigsskolen juni 2009*, 1-15.
- Boe, O., & Skjæret, S. W. (2009b). *En oppfølging av kvinner som har sluttet i Forsvaret. Delrapport 2 til FFI fra Krigsskolen juni 2009*, 1-13.
- Cox, T. (1994): *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*. Berrett-Koehler Publisher. San Francisco
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991): *Managing cultural diversity : Implications for organizational competitiveness*. The Executive 5(3), 45-56.
- Drake, I. og Solberg, L. M. (2004): *Hvordan er det å være kvinnelig offiser i Forsvaret anno 2003*. Situasjonsbeskrivelse med forslag til tiltak basert på Workshop Kvinnekraft, 17.-18. November 2003.
- Feldman, D.D. (1981): *The multiple socialization of organization members*. Academy of Management Review, 6(2), 309-318.
- Festinger, L. (1957): *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Fischhoff, B., & Beyth, R. (1975). *I knew it would happen – remembered probabilities of once-future things*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, 1-16.
- Grindal, E. A. (2003). *Kvinnelige offiserers karrieremuligheter – sett med kvinners øyne*.
- Grindal, E. A., & Ovesen, B. (1999). *Forsvarets grunnleggende verdier sett med kvinners øyne*. Prosjektoppgave i Management program Kognitiv psykologi. Oslo: Handelshøyskolen BI Senter for lederutdanning.
- Harsem, H. (1996): *Kvinner i Forsvaret*. Prosjektoppgave Høgskolen Hedmark – Rena.
- Hjelmeseth, T. (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.
- Hoffman, L.R. & Maier, N.R.F. (1961): *Quality and acceptance of problem solutions by members of homogenous and heterogeneous groups*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401-407.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Jago, A. & Vroom, V. (1982): *Sex differences in the incidence and evaluation of participative leader behaviour*. Journal of Applied Psychology , 67(6), 776-783.
- Johannessen, A., Tuft, P. A., & Kristoffersen, L. (2005). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Janis, N.A. (1982): *Groupthink* (2nd ed.). Boston:Houghton Mifflin.
- Jussim, L., Coleman, L. & Lerch, L. (1987): *The nature of stereotypes: A comparison and integration of three theories*. Journal of Personality and Social Psychology, 52(3), 536-546.
- Kristiansen, S-T., Boe, O., Bakken, B.T., Skjæret, S. W., & Granlund, L-M. R. (2008). *Motivasjon for tjeneste: Rapport fra Krigsskolen*. Rapport til FFI ifm prosjektet Motivasjon for tjeneste, 1-84
- Louis, M.R. (1980): *Surprise and sense-making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*. Administrative Science Quarterly, 25, 226-251.
- Midsundstad, T. (2002): *AFP-pensjonisten: sliten – eller frisk og arbeidsfør?* FAFO rapport 385. Oslo
- Nemeth, C.J. (1985): *Dissent, group processes, and creativity*. Advances in Group Processes, 2, 57-75.
- NESH. (2006). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*.
- Netland, K. S. (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*. KS term paper. Krigsskolen, Linderud.
- Newell, A., & Simon, H. A. (1972): *Human problem solving*. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Noonan (2007): *Discussing the undiscussable*.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991): *People and organization culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. Academy of Management Journal, 34(3), 487-516.
- Pålshaugen, Ø. (2002): *Discourse Democracy at Work: On Public Spheres in Private Enterprises*. In: *Concepts and Transformation*, 7:2 141-192
- Randolph, W.A. & Blackburn, R.S. (1989): *Managing Organizational Behavior*. Homewood: Richard D Irwin.
- Sandroff, R. (1988): *Sexual harassment in the Fortune 500*. Working Women, 13(12), 69-73.
- Shephard, C.R. (1964): *Small groups*. San Francisco: Chandler Publishing.
- Skjæret, S. W. (2009a). *En oppfølging av kvinner som har sluttet i Forsvaret. Delrapport 3 til FFI fra Krigsskolen september 2009*, 1-12.
- Skjæret, S. W. (2009b). *En oppfølging av kvinner som har sluttet i Forsvaret. Delrapport 4 til FFI fra Krigsskolen november 2009*, 1-13.
- Skjæret, S. W. (2009c). *En oppfølging av kvinner som har sluttet i Forsvaret. Delrapport 5 til FFI fra Krigsskolen desember 2009*, 1-10.
- Solem, P.E. (2001): *For gammel? Kunnskapsstatus om aldring, arbeid og pensjonering*. Rapport 4/01 Oslo: NOVA



- Steder F. B., Hellum N. & Skutlaberg K. (2009): *Forskning på årskull fra sesjon og framover – kjønn, ledelse og rekruttering i Forsvaret*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI). Rapport 2009/01335. Oslo
- Stringer, D.M., Remick, H., Salisbury, J., & Ginorio, A.B. (1990): *The power and reasons behind sexual harassment: An employer's guidance to solutions*. Public Personal Management, 19, 45-52
- St.meld. nr. 36 (2006-07): *Økt rekruttering til kvinner i Forsvaret*. Forsvarsdepartementet. Oslo
- Terpstra, D.E. (1989): *Who gets sexual harassed?* Personal Administrator, 34, 84-88.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979): *Towards a theory of organizational socialization*. In Staw, B.& Cummings, L.L.:(Eds.): *Research in Organizational Behavior*. (Vol. 1, PP. 209-264). Greenwich: JAI Press
- Wenger, E. (1998): *Communities of Practice; Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.

## Appendix A

### **Konklusjoner fra de fem delrapportene**

Fra den første delrapporten (Boe, 2009) kan en se noen klare tendenser. 5 av de 6 informantene oppga at de hadde trivdes godt i Forsvaret det siste året av tjenesten. Her var nøkkelord fra informantene lederskap, høyt aktivitetsnivå, ansvar, spennende, miljøet, vokst med erfaring, lederansvar, og medbestemmelse og påvirkningskraft. Dette fremkom som viktige faktorer for kvinnenens oppfatninger av Forsvaret som en bra arbeidsplass. En av de 6 informantene hadde vært utsatt for trakassering. Når det gjaldt årsakene til at de 6 informantene hadde valgt å slutte i Forsvaret, svarte en at hun ikke hadde lyst til å gå 3-årig KS. En at hennes varslinger ikke ble tatt på alvor. Videre hadde to informanter valgt å slutte i Forsvaret pga at de hadde søkt og kommet inn på Politihøgskolen. En hadde bare tenkt å være to år i Forsvaret, og så slutte for å ta en sivil utdanning, noe hun også gjorde. En informant hadde i løpet av permisjonen sin tatt en høyere utdanning, og valgte en ny tjeneste i Forsvaret, men ikke som offiser.

I den andre delrapporten (Boe & Skjæret, 2009) var det de to eldste informanter som beskrev opprivende negative erfaringene som medførte at de ble syke og sluttet i jobben. Begge viste til trekk ved systemet og kulturen som medvirkende årsaker til at det endte som det gjorde. Den ene påpekte imidlertid at det var *hun* som ikke passet inn, mens den andre så problemene som relatert til manglende faglig anerkjennelse. Halvparten av informantene ønsket seg tilbake til Forsvaret, om enn bare for en periode. Alle disse vil da bruke annen utdanning (sykepleier, politi) i utøvelsen av offisersyrket, og slik sett primært være fagpersoner. Alle informantene unntatt en fortalte om negative erfaringer – i større eller mindre grad - knyttet til det å være jente i Forsvaret.

I den tredje delrapporten (Skjæret, 2009a) gav samtlige informanter uttrykk for at de trivdes veldig godt/godt i Forsvaret. Godt miljø og innholdet i tjenesten ble nevnt som hovedgrunn til at de trivdes. For to av informantene var forholdene slik på siste tjenestested at det skapte mistriivsel som førte til at de sluttet. For en kvinne var det lite meningsfull tjeneste og dårlige betingelser, for den andre kvinnen så var det mangel på verdsettelse som gjorde at hun valgte å slutte. To andre informanter oppgir at de ikke valgte å slutte. For den eldste informanten dreide seg om et forlik etter rettssak om oppsigelse. For den yngste, som ikke hadde befalsutdanning, dreide seg om at hun ikke fikk noen av stillingene hun søkte, noe hun tilskriver det at hun var gravid. De to siste sluttet henholdsvis på grunn av annen planlagt utdanning, og valg av bosted i forbindelse med familienstiftning. En interessant observasjon var at fem av informantene har enten før eller på et tidspunkt underveis i tiden i Forsvaret sett for seg en livslang karriere i Forsvaret. Tre av informantene så ikke bort fra at de begynte igjen i Forsvaret. De tre andre ville ideelt sett ha fortsatt, hvis alt hadde ligget til rette for det. Når det gjelder spørsmålet om å kombinere en karriere i Forsvaret med familieliv i forhold til andre yrker, så tre av informantene ikke dette som et problem i det hele tatt. En informant var positiv til nøytral, en var nøytral og en var negativ når det gjaldt det å kombinere en karriere i Forsvaret med familieliv i forhold til andre yrker.

I den fjerde delrapporten så oppgav alle informantene at de hadde trivdes godt eller veldig godt i Forsvaret (Skjæret, 2009b). Trivselsfaktorer som ble trukket frem var tilrettelagte forhold, fleksibelt, variasjon, menneskene, miljøet, utfordringer, ansvar, det å få "bli god", trening og øvelser. Mistrivselsfaktorer som kom fram var press i forhold til utenlandstjeneste, lite forståelse i systemet for behovene til en småbarnsmor. Temaer som ble nevnt var at dårlig utstyr skaper dårlig stemning, det var ensomt som kvinne, usentral lokalisering (gjaldt Hæren), dårlig lønn og treghet i systemet. De to eldste informantene sluttet av familiehensyn, tre pga sivil utdanning, og en pga lønn. Halvparten vurderer eller er åpen for å gå tilbake til Forsvaret. Alle var mer eller mindre negative til kombinasjonene forsvarskarriere og familie, i forhold til andre yrker.

I delrapport 5 ble det konkludert med at alle tre informantene hadde en forestilling om at Forsvaret er en god arbeidsplass, gitt at man er på "rett plass" (Skjæret, 2009c). I rett plass kan det ligge både type stilling/tjeneste og hvilke utviklingsmuligheter, fleksibilitet og forutsigbarhet som ligger i den, og den geografiske plasseringen i forhold til (ønsket) bosted. Erfaringer fra to av informantene fra tidlig i tjenesten, belyste at manglende mestring eller manglende følelse av mestring har bidratt til minsket motivasjon for fortsatt tjeneste. Dårlig lederskap og dårlig personellbehandling var direkte årsak til mistrivsel hos den yngste av informantene. Begge de to informantene som har sluttet antyder at de ikke har en oppfatning av at det er Forsvaret som system det er noe feil med, men at de som personer eller av personrelaterte årsaker ikke "passer inn".