



**KRIGSSKOLEN**

**KSFAGRAPPOR  
1/2010**

# **Ikkeenavgutta!**

- et mangfoldsperspektiv på inkludering av kvinner i Forsvaret

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



**KRIGSSKOLEN**

Fagrapportnr.1/2010

<p><b>Ikkeenavgutta!</b></p> <p>- et mangfoldsperspektiv på inkludering av kvinner i Forsvaret</p>	<p><b>Antallsider</b></p> <p>54</p>	<p><b>Dato</b></p> <p>24.02.2010</p>
<p><b>Title</b></p>	<p><b>ISBN</b></p>	<p><b>ISSN</b></p>
<p><b>Forfattere</b> Svein-Tore Kristiansen, Ole C. Boe, og Stine W. Skjæret</p>	<p><b>Faglig ansvarlig</b> Svein-Tore Kristiansen</p>	<p><b>Dekan</b> Reidar Skaug</p>
<p><b>Oppdragsgiver</b> FFI: Prosjekt Forskning på årskull</p>		
<p><b>Sammendrag</b></p> <p>Denne rapporten argumenterer for at hovedårsaken til at kvinner forlater Forsvaret delvis finnes i et gap mellom Forsvarets uttrykte verdier og praksis. Et hovedfunn er at kvinner på tross av kognitive og utviklingsmessige likheter 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 gå i ulike livs- og karrierefaser. Rapporten argumenterer for behovet å utvikle større kompetanse og forståelse for mangfold blant forsvarsmedarbeidere.</p>		
<p><b>Summary</b></p> <p>This report tries to pinpoint the main reasons for why female officers terminate their employment with the armed forces. The empirical data drawn from interviews with 27 female officers who have chosen to leave their profession shows that the prevalent reason for leaving is the value expressed by the organisation and a work practice that these women feel pushes them out of service. The report outlines a career model of phases of a military career, which may influence female officers' decision to leave their profession. The armed forces' ability to recruit and keep female officers depends on a suitable policy for long 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 workforce a dynamic and productive asset in the military organisation. The armed force must also be better trained for spotting subtle forms of discrimination pushing minority cultures and groups out of the organisation.</p>		
<p><b>Stikkord</b> Forsvaret, livsfaseorientert karriereperspektiv, økt kvinneandel</p>		
<p><b>Keywords</b> Armed Forces, lifelong career, push and pull factors, female retention</p>		

## 1.0 Innledning

Denne rapporten skal medvirke til å utvikle kunnskap om hva som skal til for å rekruttere og beholde medarbeidere i Forsvaret. Prosjektets som rapporten bygger på har sin bakgrunn i St.meld.nr36(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 oppgavene virksomt utnytter kompetansen til å løse.

Som del av prosjektet har Krigsskolen i løpet av 2009 gjennomført intervjuer med 27 kvinner som har sluttet. Disse samtaler 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 utfordringene for Forsvaret har med å beholde kvinner. I denne rapporten legges livet i perspektiv 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 trives 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 karrieresperspektiv henger sammen med ulike faser i livet.

## 2.0 Trenger Forsvaret 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 merverdi eller ikke for Forsvaret.

Den byråkratiske organisasjonsmodellens omblant net Forsvaret bygger på, er på sett og vis ikkeskapt for å utnytte et mangfold av verdier og måter å forstå situasjon på. Foreksempel er tanken om arbeid og familie som to atskilte verdener en naturlig følge av en arbeidsdeling som skarpt skiller mellom person og oppgaver. Byråkrati modellen 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 byråkrati modellen er tendens 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 mulighet til å bli fullverdige del av et yrkesfellesskap.

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 vil øke 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,

---

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

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

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 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 avhengig 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 nøkkelfaktorene 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.

I varetakelse av et mangfold i organisasjonen fordreier i midlertid 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 verdier enn virksomheter som søker en tilnærming der både minoritetsgrupper og

---

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

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 innen en organisasjon innebærer tre relativt distinkte aspekter knyttet til: 1) utvikling av en tilgjengelig jobb, 2) tilegnelse av en akseptabel rolle og adferd, og 3) justering til arbeidsgiverens 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 sosialisering prosessen handler om de små praktiske tilfellene der nykommeren faser inn i yrkesfellesskapet. I yrkesfellesskapet 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 delspå et mangfoldsperspektiv og delspå hva i livet 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

”Jeg startet på befalsskolen relativt tilfeldig, og så ”ble jeg bare der”. Trivdes veldig godt, og jobbet litt rundt.
Valgte ikke å ta Krigsskolens likendel av de jeg gikk sammen med gjorde. Angrepet på det 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 tilslutt fikk yrkestilsetting begynte jeg på kvallkurs, og da skjønte jeg omsider at jeg var på helt feil sted. Jeg hadde nok vært det hele tiden, men jeg så det ikke før da. Vite om bl.a. en typetest, hvor jeg havnet i 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 møkkarekutter på skolen. Burde sluttet da, men fikk jobb som rekrutteringsoffiser. Så fikk ikke bare. For min del hadde det funnet fint å kombinere en karriere i Forsvaret

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 lang 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 holdning til kvinner, mennsfordommer og et udefinerbart verdsettelsesnivå 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 vedomstillingen 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 (mindre etall 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 må tilpasse seg et idealsom ikke er meg (mann/offiser) – "jegerfeil". Om visere 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 enige påstanden om at Forsvaret var en god arbeidsplass, hadde 63% av disse kvinnene ønsket om avgangssstimulerende 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 grunnen til at kvinnene ønsket å slutte i Forsvaret ønske om utdanning, manglende karrieremuligheter, gode avgangsstimulerende tiltak og

behovet forenmer tilrettelagt familiepolitikk. Se Ivo 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, Midtsundstad 2002, Solem 2001). De fleste studiene forklarer avgangen enten ut fra en attraksjons- eller insentivmodell (pull-faktorer) eller en utstøtingsmodell (push-faktorer) (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 forholdsomente bidrar til å fremme eller hemme effekten av de nevnte push- og pull faktorene. Attraksjons- eller insentivmodeller 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 også 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 støtter medarbeiderne utførte medarbeidernes selvønsker det.

Snartland og Øverby (2003:12-13) introduserer begrepene ”stuck” og ”stay” for å si noe om hvorfor medarbeidere blir lengre i arbeidet når de kan gå av med pensjon, er disse begrepene og hvorfor seniorer velger å stå i jobben når de kan gå av med pensjon, er disse begrepene og så anvendelige analytiske redskap for å forstå hvorfor noen kvinner forblir i Forsvarets 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 attraktivt (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 enkelte valgmuligheter, kan best forstås som villegget til 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 tilgang til lederjobber eller andre posisjoner der erfaring er viktig for jobbmastering. 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 er den enkelte sluttet på yrkeskarrieren, og man begynner kanskje å reflektere over ellers 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, tvertom, man er nå i en fase i livet der den enkelte har frihet til å realisere seg selv

jobbmessig.

Et slikt perspektiv på karriereutvikling finnes neppe noe entydig mønster av "push" eller "pull" faktorer som påvirker den enkelte 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. Styrrking av mangfold i en organisasjon kander forhandle om å styrke pull faktorene og samtidig vekke push faktorene.

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 enkelte valg om å stå eller gå. Forklaringer på hvorfor kvinner velger å forlate offisersyrket, kander 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).

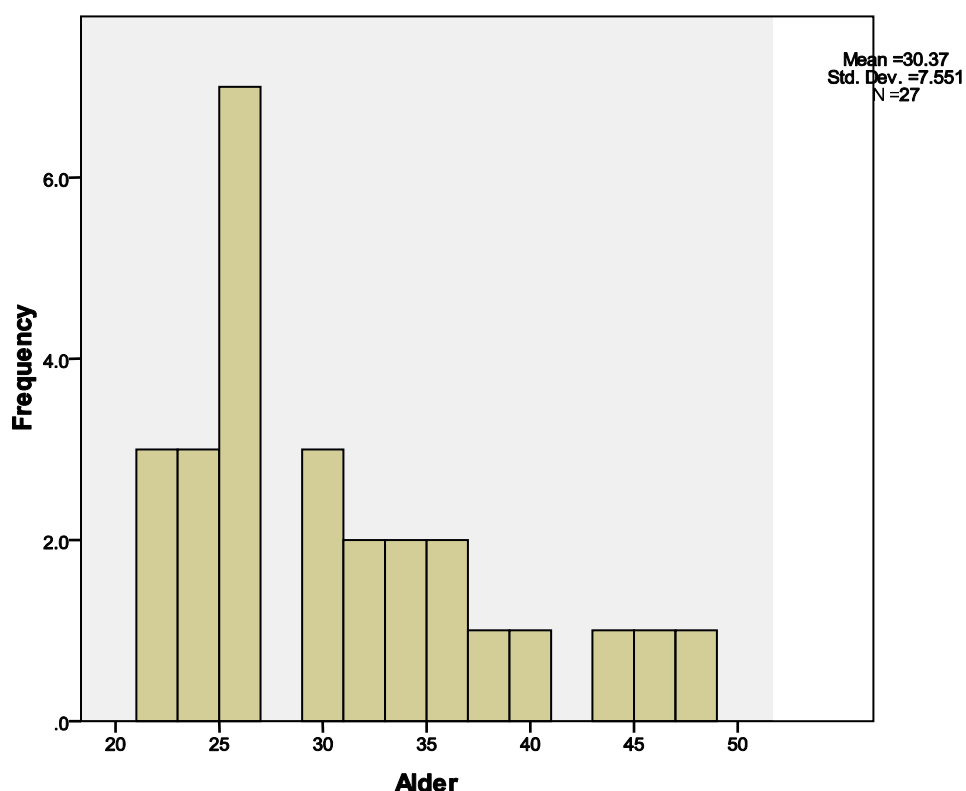
### 3.0 Metode

Vi har i denne rapporten valgt å benytte oss av et prosessperspektiv etter den vanlige forekommende tradisjonen i kognisjon psykologisk forskning (Newell & Simon, 1972). Prosesstudier forsøker å fange tankestegene som ledere og personer frem mot en formulert beslutning. Av etiske grunner kan vi ikke vurdere om informantenes svar er "riktige bedømmelser" eller ikke, da de handler om informanternes 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 intervju data 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 slumpmessig utvelgelse av mulige informanter ble gjennomført av Vernepliktsverket på oppdrag av FFI. Basert på denne utvelgelsen ble en liste over kvinner som hadde

valgtåslutte i Forsvaret, fremstilt. Listen inneholder 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 si noe om sammensetningen for kvinner i Forsvaret.



Figur 1. En oversikt over antall informanter og deres aldersfordeling.

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 karriereperspektiv 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 av trappingsfase. 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 *karrierfasen* (35-45 år) finner vi 5 informanter. Dette utvalg er forsåvidtsåpass 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 seniorgruppen s valg versus de andre gruppene s valg. Dette har vi imidlertid prøvd å kompensere for ved å trekke veksler på andre studier som undersøker betingelser som påvirker med arbeidernes valg om å stå eller gå. Disse studiene relaterer seg delst til temaer om uttøying i arbeidslivet og dels drøfter de perspektiver på mangfold i arbeidslivet.

### 3.1 Frafallinformanter

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 stratifisert 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. 22/2010.

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. Itilleggharvitattmedtohistorierfrato jentersomskriveromerfaringermeddet  
 åbliinnførtogetablereseegsomyrkesoffiseri henholdsvisMarinenogLuftforsvaret.

Defemhovedspørsmåleneutgjordeenstrukturertint ervjuguide. Intervjuguidenkanses  
 itabell1.

Tabell1. Intervjuguide. Spørsmål stilt til informan- tene i delrapport 1.

1. Kan du fortelle litt om tiden du var i Forsvaret ?	
2. Hva trivdes du med i tjenesten? Tautgangspunkt	idetsisteåret i tjeneste.
3. Hva trivdes du ikke med i tjenesten? Tautgangsp	unktidetsisteåret i tjeneste.
4. Kan du si kort hva som var årsaken til at du val	gte å slutte i Forsvaret?
5. Hva skulle til for at du hadde valgt å fortsette	i Forsvaret?

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

Tabell2. Intervjuguide. Spørsmål stilt til informan- tene i delrapport 2-5.

1. Kan du fortelle litt om tiden du var i Forsvaret ?	
2. Hva trivdes du med i tjenesten? Tagjerneutgang	spunktidetsisteåret i tjeneste.
3. Hva trivdes du ikke med i tjenesten? Tagjerneu	tgangspunktidetsisteåret i tjeneste.
4. Kan du si kort hva som var årsaken til at du val	gte 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 Fors	varet 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. Hard du gått krigsskole? Isåfall, hvordan trivd	es du der?

Spørsmål 8 som handlet om informantene hadde gått k rigsskole, 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 avgittes svar ikke kanspore tilbak 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 ringet opp og spurte 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 grunn til oppringningen og hensikten med studien. De ble videre informert om at de eventuelt 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 ønske kunne få sluttrapport 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 samtalen 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 densom intervjuet dem, slik at vi sikret oss mot misforståelser eller skjevtolking 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 informantens svar. Vi har etter strebet å finne mønster i informantens opplevelser og valg om å slutte i yrket knyttet til ulike 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 tjenestemed X eller XX. Dette for å ytterligere anonymisere våre informanter.

Analysen ble gjort i to trinn. Det første var at meningssinnholdet for hver informant ble notert ned sånøy 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 kvinnenes egne refleksjoner over erfaringer de har gjort seg underveis i yrkets omkrefiser. Betegnelsen ”refleksjonsnotat” vises til at visse forskere beveger oss i et felt som nytt for oss, og der det ikke finnes noen faste løsninger eller entydige svar på hvorfor noen kvinner velger å slutte eller å fortsette i Forsvaret. Det er kvinnenes egne refleksjoner om kring sine erfaringer i møte med våre fortolkninger som hardnattet utgangspunkt for disse refleksjonsnotatene.

Det andre trinnet gjennomføres i denne rapporten. Her blir informantens svar forsøkt satt inn i en faglig sammenheng for å se om det er mønster i kvinners avgang. For å

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

finne ut av et slikt mønster ble informantenes svar analysert tematisk knyttet til hvor de befant seg i karrierfasen 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) dannet 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.

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

	Alder	Under 30 (n=14)	30 og over (n=13)
Trivselsfaktorer			

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 viser 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 medarbeiderne 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 det underforstått at denne gruppen jobber tett kontakt med soldater og dermed ofte i den "spisse" enden av organisasjonen der begrepsom avdelingsfølelse eller "korpånd" gir mening for avdelingens operative evne, men også for samholdet mellom befal og følger i tillegg deresevnetil 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 viktig trivselsfaktor. Det kan være mange årsaker relatert til betoningen av faglig påfyll. Ener kanskje at det faglige innholdet i jobben blir viktigere med årene. Idet det er kan ligge at seniorene, sammenlignet med de yngre, i større grad identifiserer seg med faget. De yngre finner kanskje sin identitet i relasjon til avdelingene de er ved, og etyrkes fellesskapet de der vokser inni. Videre kan en også merke seg at begge gruppene fremhever utviklende arbeidsoppgaver og det ansvars 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 karrierfasene 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*, *karrierfasen* og *nedtrappingsfasen*.

#### **4.1 Innføringsfasen**

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. Vitenkerossat denne fasen handler om medarbeidere i alderen 20–25 år. Tokvinner beskriver erfaringen med denne fasen på følgende måte:

Jeg begynte i HVU som 16-åring av bare en rent ilfe lyst til å bli med på en navsamling og se hva de utrolig godt i HV med friluftsliv, skyting, øvelser man hadde eller hvilke kjønndet varsnakkoms så Samholdet og det å knytte vennskap med "fremmede" v tid og samarbeide etter beste evne på øvelsene. Jen brydde seg om du hadde lang tår og bruktes minke hverandre. Jeg fikk kreise til USA i 14 dager for å mersmak. Interessen for Forsvarets sluttet ikke etter Dette var noe jeg hadde ledet meg til og jeg kunne naturlig formeg å gjøre mitt beste og lære mest mulig fysiske var ikke noe problem og jeg trør noe av gutten å be om hjelp. Rekrutten var egentlig bare	ldighet. Det var en av naboen i minnesomspurte om jeg hadde tre ider seg om og harsidene engang vært i grønt. Jeg trivdes og diverse. Det var her jeg oppdaget at uansett hva addeman stort sett samme interesse og framtidsplan er. arikenoen i issuedaman måttelære seg å bli kjentersom guttersamarbeidet og spøketeilag, og det ller var sterkere fysisk. Alle jordesitt beste og lare litt av The National Home Guard, Minnesota. Der videregående og jeg bestemte meg for å ta Førsteg tenkemegen videre utdanning innen Forsvaret. Det lig. Jeg begynte som rekrutt på Ørland HFS i Luftve tten ble lekstramotivert når des å tenke tekun lek med massen nytt og senekvelder.	eg hadde Jeg trivdes ilken bak grunn er. tpå kort varingensom støttet tte gav angstjenesten. bleder for rn. Det nean strenge
Siden Førstegangstjenesten for jenter er frivillig helt frivillig går inn i Forsvaret ikke har lyst til jentenes om og så operer høyest om at dette har de ikke virkelig lyst til å fullføre førstegangstjenesten om med meg alt. Det var guttersom ikke tålte at jeg mentedet varen form for smisking. Delikte og så spesielt siden hun ikke var befal. Det lag fører nep det tette til annet lag. På den måten fikk ikke vi situasjonens om jeg kanskje ville gjøre hvis vi for	synes jeg at mansom jentes skal litt mer enn gutt lavære ute i felte teller ikke tåler å svette litt kelyst til å gjøre, selv om det er derese get valg g ble bare mer og mer interessert i Luftvern hadde jorde engod inn sats og innstilte på stort sett alt årlig å få høre hva som måtte bli gjort på laget av å laget jorde davar å sende hans om var" hovedman skværet opp, og jeg kan ikke si jeg lærtes å mye a tsatt var på lag.	ter. At jentersom blir litt feil. Kanskje der det . Siden jeg hadde jeg lyst til å få det var å gjøre. De en jente, nen" bak vdenne
Da året begynte å nærme seg slutten på Førstegangst skogen iden mest regn full måned en Sørlandethar hadd en merkunnskap enn andre hørte de andre seg frivillig til tjeneste i Forsvaret og så burde g De jentenes om ikke greide å bære sekken sine i elle felten fikk ikke et godt forhold til guttene. Noen via om veiersom sladder.	jenesten, var det dimme fest fortur. Dasatt jeg la at på mange år i feltuke på FOS. Alle var motivert er nepå. Her ble det endat ydeligere at i jenteso reie å bære sekken sine selv, tåle å bli møkket på rsom konstant måtte hjelpe til å bære ut styrets fikk høre det direkte at de var brukelige, mens an	ngtinnei efordette. mharmeldt hendene og i håret. itteller klage dei drefikk høre det
Så kompliktåret og her ble det minst at thensynt samme kravene ble stilt uavhengig av kjønn (som ett ikke nåddemålenes om var nådd fikk man raskt høre med en unnskyldning for hvor for det ble som det ble Jeg tenkte på at siden jeg var en forså vidt kortv bli en utfordring å få med meg guttene når å ringe må "fryktbilde" som store kraftige karer kan gjøre. De og respekterer og behandler de andre rettferdig får	il om du var gutt eller jente. Arbeidsoppgavene var er min mening det skal være). Gjorde uendårlig det. Enten tok du det som jenters flest villegjort, , ellers så adubare" mottatt" og gjordet det bedre okstjentemedden ikke så altformørk og kraftful teg å relativt fort og gjøres nøyaktig. Jeg kunne i rtok jeg feil, heldigvis. Så lengem an har kunnska dudets samme tilbake.	like og de obbeller nemlig komme til nestegang. lstemme villetet kke giet pomsitt fag felt
En arbeidskollega av meg setter all tid jenter i bås Forsvaret å gjøre. Dette må demotbeviser før hanka provosere alt og aller rundt seg. Han har også en fo 1. Desom menn 2. Desom trordeer menn 3. Desom vilhamenn	frå førstestund. Deersvake, ubrukelige og hari nsino annet om dem. Jeg bare ler av dette, for h rdelingsmåte for å karakterisere kvinnens om jobber	ngenting i an lever av å i Forsvaret:
Det finnes jentersom dessverre kommer under kate go går inn med rett motivasjon og hensikt og delegerer fo seg en utdanning i Forsvaret. Deter litt kjiptå på det grunnlaget at ja, kvinner er svake refysisk å si på. Detsier seg selv at en jente på 50 kg har mervansk	ri 3 ellers å er det tte sladder guttenes prer. De j rmange jentersom ønsker å gjøre engod jobb og so måtte motbeviser myten om at kvinner er det svake ste på det grunnlaget at ja, kvinner er svake refysisk eligheter å bære utstyr på 30 kg enn en gutt på 80 kg	entersom ikke mkantenke skjønn idenne og det er det ingenting
Detsom er med kvinner i Forsvaret, synes jeg, era målene/kravene som er satt. Hvis man skal f. eks. lø man bane på athvisdeter en jente i laget så ska "nei, slik skal vi gjøre det, basta" gir hun seg ik på de briefen etter på, og taler domig gjennomføring	t de all tid haren unnskyldning for ikke å oppnå de set oppdrag og lag fører sier at slik skal oppdrag l hun all tids inoes om går i mot av gjørelsen. Hvis ke, istedet for å gjøre som guttene, nemlig å tis n.	et løses kan dalag fører sier tille og hellert adet
Jeg tror også at å haje i arbeidsmiljøet for be og mine erfaringer er at jentertør å si fra tidli arbeidskollega.	dret miljøet på den måten at man tenker litt ekstra ghvisdeter noe som ikke er bra, f. eks. at humore	på hvamansier, ng årlitt ut overen
Framt idnå har jeg hatt fine og positive arbeidsår Luftvern artillerist og har planer om å fortsette i Forsvaret, og hvis man vil kan man om trent øke seg mulighet til å være ute i finværet og ikke sitte ute hvisdeter litt dårlig vær. Deter da ekstrag mat.	i Forsvaret, og jeg trives utrolig godt. Jegeren mange år framover. Jeg synes det er så mange jobbmu til hvor som helst i landet. Jeg trives utrolig go inn på et kontor som strekker seg opp mot 30°C. Li odt å komme hjem igjen til det sivile livet og en var	nå en ung ligheter i dt med kenstrives jeg mdusjo g ordentlig

Jeg begynte i Forsvarets som motormann i lærings sommeren 2004, da jeg var 18 år gammel. To år før det gikk jeg grunnkurs i mekaniske fag og valgte å søke meg inn i Forsvaret for å lære på et av de beste læreplassene. Jeg hadde forutsetningene til å gå inn i Forsvaret, og dermed trengte jeg ikke å ta oppstudiet på nytt. Jeg hadde ikke så veldig mange forventninger før jeg begynte, men noe informasjon viste seg på forhånd. Uansett opparbeider man seg noen forventninger likevel.	en 2004, da jeg var 18 år gammel. k i skipsteknisk drift i Bodø. Da det var tid for å søke til å gå inn i Forsvaret, og dermed trengte jeg ikke å ta oppstudiet på nytt. Jeg hadde ikke så veldig mange forventninger før jeg begynte, men noe informasjon viste seg på forhånd. Uansett opparbeider man seg noen forventninger likevel.	en 2004, da jeg var 18 år gammel. k i skipsteknisk drift i Bodø. Da det var tid for å søke til å gå inn i Forsvaret, og dermed trengte jeg ikke å ta oppstudiet på nytt. Jeg hadde ikke så veldig mange forventninger før jeg begynte, men noe informasjon viste seg på forhånd. Uansett opparbeider man seg noen forventninger likevel.
Jeg visste da jeg valgte å satse på maskinist utdanningsfeltet, at det ville være et spennende og utfordrende yrke. Jeg hadde hørt at maskinistene var et spennende yrke, og jeg hadde hørt at maskinistene var et spennende yrke. Jeg hadde hørt at maskinistene var et spennende yrke. Jeg hadde hørt at maskinistene var et spennende yrke.	ing og sjølivet i dette varetmannsdominerte yrket. Formegret det ganske enkelt, jeg liker å jobbe med maskiner og utrustning. Også selv om det er mye å lære, og det er mye å lære. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.	og jeg får mye ut av det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.
Etter å ha gått på skolen i et år, ble jeg utvalgt til å gå på skolen i et år. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted, og jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted.	på kurs i 3 måneder, som innebar blant annet trykkløst arbeid og læring av nye fag. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted, og jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted.	kerkurs. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.
Januar 2005 ble jeg utvalgt til å gå på skolen i et år. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted, og jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted.	eto og to sammen. Dette hadde jeg sett fram til, og det var klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.	ng, og det var klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.
Det er klart at dette var utgangspunktet for å gå på skolen i et år. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted, og jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted.	å dirlig spøker og kommentarer om problemene i livet. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.	de ikke ble behandlet. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.
Nå skulle det bli godt å praktisere det man hadde lært. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.	ittet på skolen i et år, og det var klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.	istarten. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted, og jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted. Jeg hadde hørt at skolen var et spennende sted.
Jeg ble tatt veldig godt i mot og kjente meg som en del av gruppen. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.	ddel av befalesomvarher da jeg var lærerling. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.	enene du får. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.
Jeg er fortsatt enestekvinnelig medlem i maskinistforening, og jeg er fortsatt enestekvinnelig medlem i maskinistforening. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.	men jeg merker stor forskjell fra tidligere som lærerling. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.	. Når det gjelder å jobbe, er det klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det. Det er klart at som eneste jente i et yrke som er så fysisk krevende, er det ikke alle som vil gjøre det.

<p>Forts. Skolenvartøffise gselv, med mye egenstudie og o varens jeldenting, forenkelte fagtokmyetid. V vardet veldig ulike personligheter. Alle hadde uli skolen, og varenavdes om jobbet mest og hardest hovedprosjektet vårt siste året. Vi hadde en del uk prosjektarbeid. Dette prosjektarbeidet ble grunnlag min var besto av den eldste jengen i klassen. Diss praktisk erfaring. Jeg møtte mye motgang allerede f fordele arbeidet. Det å lage endisposisjon er gans måte å sette opp prosjektet på og min tanke bak det var vanskelig å skape et engasjement for de thele. arbeidsom mulig disse ukene vi hadde fått til dis Jeg merket tydelig at det å jobbe med denne gruppen De hadde mye mer erfaring enn meg, og jeg følte str gjorde prosjektet alene, det resulterte i mye arbei studerer sammen med bare gutter, alle med sterke per</p>	<p>pptil tolv timer jobbing flere dager i uken. Fest i var 8 stykker hvorav en jente i klassen, og man m kerfaring fra sjøentidligere. Jeg vil si jeg klar i klassen for å få gode resultater. Jeg husker spes er på os stil å løse noen oppgaver og dannet grunnl et foreksamen rettetter på. Vi gikk sammen i grup ehadde seil fra 8 til 15 års om 2. maskinister, og ørstedagen, når vi skulle sette oss ned å prate om ke viktige i et prosjekt. Jeg prøvde å få guttene i . Men da møtte jeg 3 personer uten noen form for in Formidelt var det viktig å komme raskt i gang og osisjon. Prosjektet skulle være sammensatt og inne kom til å bli håpløst da de ikke ønsket å lytte ti aksat jeg ikke hadde så mye jeg skulle sagt. Dete dmen jeg lærte de stomet av det. Jeg lærte mye dis sonligheter, ertil tid vanskelig.</p>	<p>og moroi helgen er ketrasktather teme veldig godt på ielt aget foret stort er, og gruppen satt med mye oppgaven og gang ved å foreslå teresse og det gjøre et så godt olde alle fagene. Ino av det jeg sa. ndt med at jeg seto årene. Å</p>
<p>Når skolen nærmet seg slutten og eksamenstid, bles ble mye bedre. Vi jobbet godt sammen og de fleste b god kontakt med noen av de.</p>	<p>ituasjonen straks en annen. Vil jeg til samarbeid øk esto alle eksamener. Idag seilervip på ulike fartø</p>	<p>teogsamholdet yog har fortsatt</p>
<p>Sommeren 2008 fikk jeg telefon framaskinmestere kontrakt, iførste omgang 1 år. Det var ledig en st august samme sommeren. Jeg så på det som en fin sta</p>	<p>npå ”Damperen”. Hanspurte om jeg ønsket å komme illings om 3. maskinist. Jeg ble veldig glad for det rt på karrieren da jeg kjentebåten godt fra før.</p>	<p>ilbake på og mønstret på</p>
<p>Nå har jeg begynt på mitt 2. kontraktår og planen I utgangspunktet så jeg for meg å se i sivil når konkurrerer meg til videre jobb i Sjøforsvaret og Ky stortrives i jobben min. De har hentet underveis at minsa all tid det motsatte, og der med var det bare følelse.</p>	<p>miner å gå på befalskurs til vinteren. kontrakten min gikk ut. Idag ønsker jeg å ta befal stvakten. Jeg har aldri angret på at jeg valgte mas tanken om at det kan skjerve feil har streifet me å fortsette å stå på. Idag sitter jeg her om bord,</p>	<p>skurset og kinistyrket, og g. Men fornuften og det er en herlig</p>

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 handler det om å være god faglig mens for den andre handler det om å tilpasse seg verdiene og kulturen som definerer deres rettigheter. 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 grønnsaker, tok ansiktsmaske, så på TV – skikkelige jentegreier. Jenter i Forsvaret forventer såværetøffe, og mange føler de må være tøffe, mottatt” (Informant).

I etableringsfasen kan en anta at konformitetspress fra den militære yrkeskodeksen. For jentenes synes det å bli inn i en majoritetskodeks som ikke virker inkludert eller som kanskje erfarer noe trangiforhold til å være eller tankemåter.

”Dumå bevises så mye for å få aksept som jente. Bli jeg bestemt meg for var å aldri innlate meg med noe har seg med en kvinnelig soldat, får de bare ”skryt jente” (Informant).

”Jeg er glad i uniform. Hvis det er en mannlig befal og latter. Fallhøyden er mye større for en

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 men ville gjøre meg opp egen mening. På slutten av sersjantene, mendet var lite støtte å få underveis på oppstilling, slik at hele bataljonens så det, snakket nedlatende til meg, og jeg måtte hele tiden prestere ekstra” (Informant).

kvinne i Forsvaret. Jeg hadde hørt om han, året fikk jeg erkjennelse fra de andre i året. Hanklippet meg blant annet på stummen kket nedlatende til meg, og jeg måtte hele tiden

Om vi skulle se disse to siste utsagnene i sammenheng med de innledende historiene, finn vi erfaringer med det verdsettelsesmessige i praksis (Kristiansen m.fl. 2008). Viser 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 stilling i et ekstremt engangstilfelle. På en andre side 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 forventningen til en jente er større enn for en gutt.

”Det er fleksibelt, men... Også må jeg si at det er feministisk utmen... Dumå gjøre det dobbeltså bra jobben” (Informant).

vogt til føles litt som en kvinne. Det høres a, og det er litt som. Nå har jo jeg vært ung i

En annen faktor som er med på å synliggjøre ”at 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 kvinneligemedarbeidere.

”Jeg følte at mange ikke visste hvordan de skulle forholde seg til jenter. Skulle likebehandle, men jeg følte vi ble særbehandlet hele tiden. Det er ikke 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 hofte!” (Informant).

Slik tilfelle viser i praksis til hvordan organisasjonen egentlig tilpasset menn. Jenta i dette siste tilfellet erfarte seg som et sært tilfelle 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 muligheten til å skaffe seg en karriere. På den andre siden finner vi relativt mange eksempler på at de unge jentene også erfarer en organisasjonsomlegg til retten når det trengs.

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

”Jeg ruet meg for ikke å klare å prestere, innfri forventningene. Dublir vurderer hele tiden. Etter hvert begynte jeg å grue meg til øvelser og så, 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 til bud om å bli instruert på BS, men fikk ikke lov av avdelingen. Slik gidder jeg ikke, da slutter jeg heller, når jeg ikke får jobbeder jeg vil!” (Informant).

Denne informanten peker på manglende mobilitet som sentralt når hun beskriver årsaken til at hun sluttet. I dette ligger at avdelingen 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 jent til at hun sluttet i Forsvaret. Tilgang til å kunne få andre jobber i Forsvaret fungerer 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.

”Forsvarene er ikke tilrettelagt for alene for sørgere med barn. Men jeg har ikke opplevd dette enn velvilje altså, det er gangene jeg trengte det. Det skal jeg ble kastet ut, og ”prøv igjen med barn. Men jeg har ikke opplevd dette enn valgmuligheter. Den jeg valgte var å få rom med egen med barn. Men jeg har ikke opplevd dette enn de om på eksamen mine. Det eneste jeg ikke hadde t med barn. Men jeg har ikke opplevd dette enn styrketest. Jeg hadde jo legesom jeg var hos hver neste år”. Men jeg fikk en liste med jeg følte jo at jeg hadde mye å bevises som jentepå ndusj på befalsforlegningen, også stokket det er klart det var jo lettere for meg å få det ti att før uteksaminering var 3000 m og bekkenløsning og slik så ville det jo ikke vært mul uke, og hvishunsastopp, så stoppet jeg. Men BS, og som tillegg klarte å bli gravid. Men l, som var ung og godt trent. Hadde jeg fått ig” (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 en ville 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 fas t.” (Informant).

Utsagnet peker både på at det i organisasjonen er en vilje til å tilrettelegge for medarbeideremedskader. Samtidig påpeker informant enat 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 uforutsigbarheten som en utstøttingsfaktor blant unge kvinnelige medarbeidere.

”Det jeg ikke trivdes med, og som gjorde at valget personellpolitikk, ikke bare tenke på bataljonen, men at bataljonen må ha noe til å gjøre jobben, men personellet. Det var ikke moro å være med på lenger. De må ta seg tid til å lytte til personellet. Dublirikk 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 vil gjøre noe meningsfylt, ikke bare sitte og glo i veggen og gjøres måting. Var ikke derfor jeg begynte i militæret.” (Informant).

”Jeg skulle begynne på Politihøgskolen. Det var også å planen, å slutte når jeg kom inn der. Men jeg villesluttet 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 før ordi 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 aldrin noe. Men da jeg leverte oppsigelsen, da hadde de plutselig hørt noe! Erikkedet 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 kvinnen viser til manglende forutsigbarhet som en ”pushfaktor”, er arbeidsmiljøet og utfordringene de oppgaver de største ”pullfaktorene”.

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

”Samholdet – ville jo en liten familiederoppe.” (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 gikk 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 overens med sjefen min. Hans å ikke helt at jenter hadde noe der å gjøre. Også var det at jeg ville skape et liv for meg selv, nær mere en by. Prøvde å komme nærmere Oslo, og

kom til XX. Men jeg mestret ikke helt det der med vakttjeneste 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 Politihøgskolen.... Jeg trodde ikke jeg skulle rives så godt i Forsvaret! Men jeg følte jeg måttetaden plassennår jeg kom inn. Det ble ingen utlysninger på grunn av myrerot, så det var jo ingenting å søke på. Kompanisjefens sette foten ned, for å få beholde kompetanse, og fikk til byto VK-stillinger. Jeg fikk tilbud om den ene, da” (Informant).

”Var ikke mange jobbersom lot seg kombinere med å være alene mer, men takket ja til NK tropp. Ble lovet 60% felt, 40% kontor, mens så var det 99% kontor. Kunne ikke så mye om jobben, og fikk heller ikke mye opplæring. Dem anglykke pleier utdanning gjennom krigsskolen, men kom ikke inn. Tardet der forsvilt, og håper på kommet til bak til Forsvaret endag” (Informant).

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

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

”Formindeler det egentlig til 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 Renaplassen... jeg har nesten angrept på at jeg søkte politiskolen, for da måtte jeg jo taplassen... Men det var litt oppbruddsstemning 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 med det, så var det å være ute av bedret” (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, avdelingen es geografiske lokalisering og lignende. Deter i midlertidig nødvendigvislike 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, samt tidlig som de oppgir at de erfarer det godt og utviklende arbeidsmiljø i Forsvaret. Derfor er det betydningsfullt å utvikle kunnskap om faktorer som medvirker til å løse på en mentale bindinger til Forsvaret, og som til slutt fører til at kvinner velger å forlate organisasjonen. Selv om mange av de unge respondenter 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 utnyttes i praksis, og som virker fremmedgjørende på dem. Følgende utsagn uttrykker noe av denne dobbeltheten der

informanten 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. samboeren, som går på KS, flytter nordover. Jeger operativ avdeling. Jeg orker ikke det prestasjonspresset som frister mest. Du må være veldig selvsikker politiet leder jeg meg til å gå på jobb hver dag.

Har vurdert å gå tilbake til Forsvaret når mer moden nå. Men jeg ville ikke vært i så esset. Men jeg savner det å være leder, det er for å være jente i Forsvaret, tåle litt dritt. I 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 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 utstøttingsfaktorer for jenter i innføringsfasen:

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

Omviskelse på hva unge jenter erfarer som ”pullfaktorer”, finner vi:

- Utfordrende oppgaver, soldatkontaktoansvar.
- Samholdet og arbeidsmiljøet eller følelsen av å være ”edelavet” korps”.

## 4.2 Stabiliseringsfasen

Stabiliseringsfasen sier noe om at man fra å være en perifer deltaker i yrkesfellesskapet 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. Det er ikke vant til å ha damer rundt seg, og det å ha familien... Det er uvitenskapelig å si at mange damer ønsker å jobbe redusert. Det er ikke samme forståelse i Oslo som i nord. Jeg var førstekvinne i like 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 uvannt 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 manglende kollegial forståelse for å jobbe redusert, samtidig som man bekler en operativ stilling. Hvis det kan være årsak 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 daspesielle 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 automatisk 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 nær” (Informant).

”Hvis jobben hadde vært her på Sørlandet! Jeg savner jobben og arbeidsoppgavene, men å pendle den tiden hver helg ble for slitsomt. Jeg prøvde ikke å få meg jobb i Forsvarets ørtpå- det måtte kanskje litt på Rena, og da er det like greit med Bardufoss, fordi tåget flyr 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 lengre tidsperspektiv. Å få lov til å tenke litt fram. Tenker du på karriereplaner? Ja, ha en målsetting om kanskje å få en stilling i

framtidig. Det fantes ingen plan, ingen struktur. E  
nye bachelorutdanningen. Det var ikke rom for vider  
bataljonen og oppdragsporteføljen. For at jeg skull  
noe igjen for å bidra. Familiesituasjonen kunne sik  
(Informant). tter KS falt vi litt mellom to stoler, mtp den  
eutvikling, følte gjør en jobb for å redde  
e fortsette måtte jeg føle at, yes! Her får jeg  
kert løst seg, så det var jobben det stod på”

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

”Jeg tror ikke det er enkelt å ha familie i Forsva  
Derfor ville jeg ha den sivile utdanningen, så jeg  
det viser seg at jeg ikke blir kastet rundt, så ska  
(Informant). ret, jeg vil ikke bli kastet rundt som en ball.  
haren vei ut. Men, hvis jeg begynner igjen, og  
jeg ikke ser bortifra at det blir en lang karriere”

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

”Forsvaret innebærer mye uforutsigbarhet, det å ikke  
være der. Det gjør det vanskelig å kombinere med fa  
milie” (Informant). evite hvormånskal, hvor lengemånskal  
milie” (Informant).

”Tror det går an hvis en slipper å bli beordret run  
forskjelliges skoler. Det er det som har gjort meg b  
dt. Vil ikke ha ungdomsopplæring på 6  
estem på å ha sivil utdanning.” (Informant)

Informantene betoner ulike utfordringer som gjelder  
Hovedproblemstillingene som trekkes frem, synes alle  
beordringssystemet og konsekvensen dette systemet h  
ar for familieforørgere. Som det  
siste utsagnet påpeker, var dette hovedårsaken til  
at informantene valgte sivil karriere.  
I materialet finner vi flere kvinners oppåpeker at  
avdelingenes geografiske lokalisering  
gjør det vanskelig å kombinere familieliv med en yr  
keskarriere i Forsvaret.

”Den eneste bakdelen med Forsvaret er Nord-Norge. D  
ellert i og med et halvt år i utlandet. Men jeg vil  
nå gå tilbake til familieliv i Forsvaret for forhold til andr  
eter greit å samarbeide med på øvelse,  
likke etablere familie i nord. Det gjør det mer  
enrker” (Informant).

Denne gruppen er i en alder der deltakelse i utenla  
ha en vertikal karriere. Flere kvinner finner det v  
utenlandsoperasjoner med familieliv. Dette fører ti  
let annet forhold som kjennetegner



Kvinnene i denne gruppen forteller også om negative opplevelser med Forsvaret. Et eksempel er kvinnens som valgte å slutte på grunn av de 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 jobbe i Forsvaret lengre. Skulle en få en klapp på skulderen, måtte man gå til seg selv” (Informant).

Når vi går inn på mistriivselsfaktorer påpeker også denne gruppen personalpolitikk og verdier som praksis ikke samsvarer med verdienes uttrykk ”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. Dess uten 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 arbeidstid. 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).

”Entøffere utfordring, i hvert fall hvis begge to er i Forsvaret. Jeg har aldri vært i Forsvaret. Jeg måtte ha en 8-16 stilling, mens liker det jo ikke. 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 som:

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

Om viskelepe på noen sentrale ”pullfaktorer”, finner vi:

- Utviklende oppgaver og 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 mistriivsel og lignende, men velger Forsvaret bort på grunn av personlige verdier og ståsted knyttet til familiesituasjonelleregenutvikling.

### 4.3 Karrierfasen

Karrierfasen inkluderer medarbeidere fram til 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 stillingersom skipssjef, stasjonssjef eller bataljonssjef legges her. Deter 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 det tid. Samtidig 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.

”Haddet vært bare meg, men... Når du ser på begge fall. Derfor har jeg alltid valgt administrativt. Det er et alternativ for meg å jobbe fullt. Og daser der art på meg i Forsvaret. Men jeg er ikke skapt for å jobbe fullt! Jeg må gjøre andre ting. Leveresent i barnehagen noen ganger, og æredernår 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... Deter dårlig å redusert. Fokuset i avdelingen, det er bare så langt framitt 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. Istørre grad har slike erfaringer sitt utspring i manglende forståelse blant kolleger. Denne forståelsen er kanskje ikke så

enkeltåtgjørene om 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, men det spørskanskje på hvilken måte ievnlig. Jeg oppfatter det ikke som ikke familievennlig, men det spørskanskje på hvilken måte” (Informant).

”Det fungerer veldig bra. Fleksibiliteten 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 et røtt system. Der er det gjerne tredelt turnus, og du er mer låst i en annen type jobb, enn den jeg har nå. Det som er negativt igjen her, da, er at jeg ikke får jobb med faget 100% av tiden” (Informant).

Selv om disse utsagnene peker på Forsvarets omfang av fleksibel organisasjon, viser de flest kvinnene i karrierfasen også til manglende dynamikk innenfor det personalpolitiske feltet.

Jeg ble anonym 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 lite apropos at kvinner i karrierfasen i mindre grad enn de yngre kollegaene rapporterte om manglende forutsigbarhet som et problem. Dette kan følge hengesammen med at karriereveier 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 kanyde på at det å bli ansatt sammen med at eldre medarbeidere egne erfaringer søker med årene. Det henger kanskje sammen med at eldre medarbeidere

serat den vertikale løypakre vermye, og at det å jobbe faglig fremstår som et likeverdige alternativ, mens om å stå i større grad mulig gjørdet å ha familie.

”Jeg hadde tatt høyere utdanning, og relevantt jobber 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 med arbeidere forteller om et verdigrunnlag som virker utstøtende.

”Jeg er en impulsiv, kreativ, nytenkende type, som gjerne hopper på ting, og tenker på engang. Jeg hadde dem langt opp i halsen! Sidrom på annerledes måte enn kollegene. Og det er slitsomt. Jeg hadde dem langt opp i halsen! Sidrom på 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. Foregendel, så snakket jeg med min høyere om å tenke på hva jeg kunne gjøre. Men det var ikke noe å gjøre” (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 fører til at uttrykket i adferd og holdninger til reelle verdigrunnlaget er det som kommer til uttrykk i adferd og holdninger til enkeltindivider i organisasjonen. Så kan man 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 – som ikke er så like seg selv. Ser at de har begynt sluttet. Kan ikke skylde på Forsvaret, det var jeg systemet. Mangler en plan. På kvinnesiden bør det være Herrens plan for deg. Hva synes du?” Som kvinner hvilke utfordringer de kan møte som eldre. De vil bli arenaer for kommunikasjon” (Informant).

men det burde kanskje begynne å rekruttere folk litt, men (...) Har ikke angret endag på at jeg som var på feil sted. Men det er jo noe med seg med brask og bram at deg vil visat se på. sliter vi med å kommunisere til yngre jenter are være en av gutta. De handler om å skape

”Må si det har vært slitsomt å være jente. Hver gang som ser ned på hvordan det er ut, eller andre ting. Jeg har aldri blitt dårlig behandlet som jente, men (Informant).

gduskifer jobber det all tid det menneske Og med flink pikesyndromet blir det slitsomt. det er noe de definerer bartsom ligger der”

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 erfaren på kroppen for å forstå dens mangesider.

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 kvinnerspesielt. Idet teller 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 vinåskalsinøe om hvakvinner i karrierfasen oppgir som utstøttingsfaktorer, 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 kvinnearbeidstid som regel avviker fra normalen.
- Personalbehandlingsomikker i takt med medarbeiderenes 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 karriere stiges omgjør det mulig å realisere faglig utvikling med familie i liv.

#### 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 på grunn av alder, og som følge av at man kanskje har jobbet hele livet i 1 virksomhet. Avgangspakkene i Forsvarets 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 plagersom gjør at de velger å forlate yrket (Midtsunstad 2002). I vårt utvalg er det i midlertidning 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 vanlig sjef” (Informant).

Informanten peker på faglighets 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 jobben (Blichfeldt 2002). Mangelen på faglig anerkjennelse har også blitt sett på som en årsak til 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 vært artatt skyttermerke 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 senior medarbeidere. 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 høre meg, men en mann. Jeger stolt over å ha tatt opppreist 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 forskjellingsammenlignet med det som rammer kvinner tidligere i karrieren. Kvinner i senyrkesfasen synes i større grad enn sine yngre medarbeidere å rammes av faglig underkjenning og "glasstaket". Det siste utsagn er med det "sukk" om at det er klart 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 summer opp sine erfaringer med å hevde at hovedutfordringen for kvinner i Forsvaret er:

"Maktarrogansen. Og høysigaring hos 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 senioren. 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 samtale, hatt med så mange år, vært en av de utvalgte – for jeg skulle få opp kvinneandelen. De kunne vist litt for jobbet i prosjekt på X-landet, evt foreslått overflytting til \_\_. Nå ble jeg joboende på X-landet, men prat og fått forståelse om at nå er har vært stor og håper det var game, og ikke at de stål og fleksibilitet i en periode da jeg ytting til \_\_. Nå ble jeg joboende på X-landet, men prat og fått forståelse om at nå er har vært stor og håper det var game, og ikke at de stål og fleksibilitet i en periode da jeg ytting til \_\_. Nå ble jeg joboende på X-landet," (Informant).

Nedenfor gis en forsøksvis oppsummering av hva som fremtrer som "push" og "pullfaktorer" for medarbeidere i senyrkesfasen. Nå er det gjelder "pushfaktorer" rapporterer seniorer om:

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

Senior medarbeiderer relaterer "pullfaktorer" i organisasjonen til:

- Faglig oppfølging.
- Ledelsesombruker seniorer som en ressurs.

På grunn av det begrensede utvalget på tre medarbeidere er det i liten grad rimelig å hevde at funnene er generaliserbare. Selv om den enkelte 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 senior medarbeidere 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 arbeidsplasse og organisasjonende 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 relaterer 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

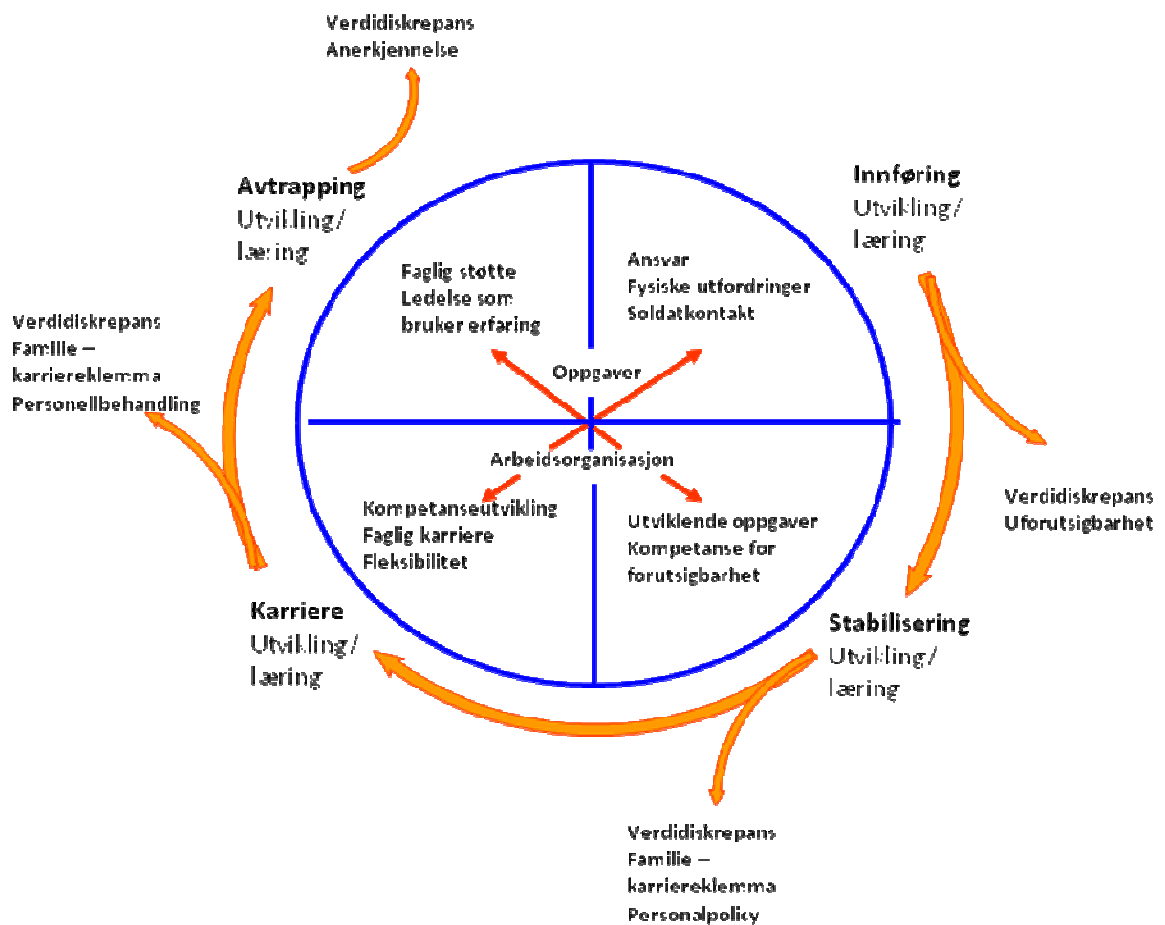
arbeidsplassen. Det er i denne fasen også mer vanlig å gå bort eller i tilknytning til leiren. Arbeid og fritid kan flyte mer inn i hverandre. Senere i karrieren er ofte jobb og privatliv mer adskilt. Mange har familie og barn som opptar fritiden, mens "jobb er jobb". På slutten av karrieren blir fritidsinteressene 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 datil: 1) betydningen av interessante oppgaver, 2) en støttende ledelse som skaper rom for kvinner, og 3) en fleksibel personalpolitikk som mer i takt med den enkeltes behov og ønsker. Figur 1<sup>5</sup> prøver å fange opp de ulike karrierefase-relasjonene til det vi har valgt å benevne "push" og "pullfaktorer". Vi har sortert dem sentrale "pullfaktorene" inne i sirkelen mens "pushfaktorene", forstått som det som dytter kvinner ut av Forsvaret, er gruppert utenfor sirkelen.

---

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



Figur 1: Push og pull faktorer i et karrieresperspektiv

Når det gjelder det kvinnene rapporterte som ”push faktorer”, 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 Verdidiskrepans

Kvinnene i vårt utvalg som hadde opplevd forhold som kan beskrives som diskriminering, mobbing, utfrysing, og seksuell trakassering, befant seg i alle karrierestadier. Slike mekanismer synes ikke utelukket 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 underreportering 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 mand må fremslå offentlig (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 befall 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 kvinners kolleger sammenlignet med virksomheter der kjønnsbalansen er større.

Mange av kvinnene i vårt utvalg hadde opplevd problemer med det debetegnede som "uegneholdninger" og "arroganse" hos menn. Vi har valgt å knytte slike erfaringer til begrepet verdiskrepans som refererer til manglende samsvar mellom Forsvarets forfekte verdier når det gjelder menneskeverd og likeverd, og hvordan disse verdiene uttrykkes i medarbeidernes adferd og holdninger. Verdiskrepans handler om at det eksisterer et skille mellom de uttrykte verdiene og hvordan de samme verdiene kommer til syne både i form av enkeltmedarbeidernes adferd, i utøvelse av regelverk, i normer som styrer utøvelse av roller osv. Det er i den sammenheng et proposat Forsvarets verdigrunnlag opplevdes å stemme med kvinnenes egne grunnleggende verdier, men kvinnene erfarer samtidig at disse uttrykte verdier ikke etterleves i praksis (Grindal og Ovesen 1999). Verdiskrepans medfører at kvinner ikke opplever at likestillingen er viktig for Forsvaret, og at kvinner og menn ikke har like mulighet til å skape seg

---

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

enkarriere, da kvinners karriere gjerne forutsette ratde identifiserer seg med majoritetskulturen.

Kvinnenes 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 slikviser det om å motvirke subtile former for undertrykkelse og diskriminering som kvinner i har intervjuet i ulike faser av yrkeslivet, hevder de blir utsatt for i arbeidet som offiserer. Vitror 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 teoriene og prinsippene man formidler og lener seg til, og den enkeltes adferd (Argyris & Schön 1978, 1996). Dette er en lederutfordring på alle nivåer.

I forbindelse med en workshop som ble avholdt i ti av Hærens avdelinger, ble det vist statistikk som synliggjorde et litt dårligere kommunikasjonsklima enn gjennomsnittet for Hæren. Det ble blant annet kritikkverdige forhold ikke alltid tatt opp, og når det blir rapportert, skjedd 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 mulighet 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 daimøte med konkrete eksempler som er gjenkjennbar for de fleste. Tilrettelegging for åpen diskusjon av minoritetenes erfaringer med det å skulle tilpasse seg majoritetskulturens rådende verdier, synes å være en sentral lederoppgave i Forsvaret. Ledelse av mangfold handler blant annet om å tilrettelegge for slik refleksjon og er på den enkelte arbeidsplass.

En sterk og dominerende majoritetskultur medfører at minoritetsgruppen (kvinner) tilskriver negative aspekter ved "majoritetskulturen" til egne manglende egenskaper eller svakheter. Utsagnsom: "Determinfeil.." eller "jeg passer ikke inn" er eksempler på slike uttrykk. Andre utsagn understreker erfaringer med at kvinner må endre sin naturlige måte å leve 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 dus kifter jobber det alltid ett menneske som ser ned på hvordan du ser ut, eller endring. Og med flinkpiksyndromet blir det slitsomt. Jeg har aldri blitt dårlig behandlet som jente, men det er noe udefinert bartsomligger der" (Informant).

Vår undersøkelse avdekker at opplevd verdi diskrepansen 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. Idet det ligger at assimilasjon må forstås som en veitilpasning 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 man gjerne vil beskrive det: *en "strømlinjeformet" virksomhet*.

Noe av forklaringen på at kvinner føler seg utsatt, kan være det enkle faktum at desom 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 sett på mye ansvar som jeg ikke skulle hatt. Som jente hadde jeg det bra, men det er jo likt 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

densammestilen. Som del av en majoritetskultur kan menn 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 deresevne 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 verd. 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. Side n 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 kontekst kommer også til uttrykk i

---

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

hvordan kvinner opplever at de får mer respekt når de bevisst nedtoner sin kvinnelighet (Grindals 2003).

Den enkeltes identitet ligger i hvordan han / hun i 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 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 verdsett. Flere kvinner i vårt utvalg valgte da også å forlate Forsvaret enten på grunn av de var uvillegge, 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 medarbeiders oppfatninger (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 mulighet til videre opprykk og var kvalifisert til videregående offisersutdanning.

Dekvinner som fikk barn til "feiltid", og som ikke erklarte eller ønsket å følge tjeneste- / karriereplanene, fikk begrenset mulighet 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 personellbehandlingsom 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 likt 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. Kvinnenetok oppfølgende forhold relatert til gjeldende personalpolitikk:

- Lite forutsigbare karriereveier for yngre befal.
- Reaktiv planlegging og håndhevelse av regelverket avhengig 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 underveis... Jeg vet ikke" (Informant).

Det man erfarer som en lite tilpasset personalpolitikk medfører at kvinnene lettere velger andre muligheter enn de Forsvaret kantar 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 utsagn et 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 vedleggsbefal oppgav som viktig for deres valg om å slutte i Forsvaret (Kristiansen m. fl. 2008). Flere informanter som sluttet på grunn av sivil utdanning uttrykker 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 medarbeiderne i Forsvaret.

## Konklusjon

Kvinner 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 støtter 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 passer. Sosialisering handler om å akseptere at det er enkelte kjerneverdier man må forholde seg til, og aksepteres 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 naturlig rolle for å oppnå anerkjennelse fra sine 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 mer verdi 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 til knytning 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. Fordagens 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 li njen og i utdanningssystemet, er vår antakelse at kvinneandelen i Forsvaret det komm ende tiåret neppe vil bevege seg nevneverdig over 8%.

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

1. Temaet mangfold og inkluderende ledelse bør etableres som obligatoriske fag på GBU og GOU.
2. Mangfold bør inn som tema på kompanisjefskurs og i forbindelse med oppsetningsperioden til internasjonale operasjoner.
3. Det må etableres et mer målrettet samarbeid mellom innledelse og personellstabene i arbeidet med å beholde kvinnene.
4. Forsvarets haring seniorpolitiskesatsninger. En god seniorpolitikk kan demme opp for fall av kvinner i nedtrappingsfasen.

Disse anbefalingene er i tråd med anbefalingene gitte i StavStederm.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 hellertynn. Om vi slår opp på nettstedskartet til [www.mil.no](http://www.mil.no) og klikker på mangfold, finner vi en side som omhandler barnehage tilbud. 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 sosialisering som virker utstøtende på de som ikke helt passer inn i majoritetens definisjon av hvordan offisersrollen skal utøves.

Gittbegrensningene i utvalget gjør vår funn, i kombinasjon med andre undersøkelser (Kristiansen m.fl. 2008), det nødvendige å diskutere behovet for ytterligere forskning på temaet inkludering og mangfold i Forsvaret. Spesielt finnervid et av vesentlig betydning å gå videre på spørsmålet om hvordan kvinner erfarer inkluderingsprosessen som minoritetsgruppe i Forsvaret. Det bør iså hensende gjennomføres nye intervjuer som undersøker problemstillingen relatert til mangfold og verdidiskrepans.

## Litteraturliste

- Adler, N. (1986): *International dimensionsof 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?* AFIR rapport
- Boe, O. (2009). *En oppfølging av kvinnene som har sluttet i Forsvaret*. t. Delrapport 1 til FFI. Rapport fra Krigsskolen juni 2009, 1-15.
- Boe, O., & Skjæret, S. W. (2009b). *En oppfølging av kvinnene som har sluttet i Forsvaret*. t. 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 Managementprogram Kognitiv psykologi. Oslo: Handelshøyskolen BISenter 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 homogeneous 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: Abstraktforlag.
- 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 i forbindelse med 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.
- Mitsundstad, T. (2002): AFP-ensjonisten: sliten eller friskog 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, jus 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*. Englewoodcliffs, 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: 2141-192
- 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 Krigsskolens september 2009, 1-12.

- Skjæret, S. W. (2009b). *En oppfølging av kvinner som har sluttet i Forsvaret*. t. Delrapport 4 til FFI fra Krigsskolen november 2009, 1-13.
- Skjæret, S. W. (2009c). *En oppfølging av kvinner som har sluttet i Forsvaret*. t. Delrapport 5 til FFI fra Krigsskolendeseember 2009, 1-10.
- Sølem, 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 årskullfrasesjon 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 guide 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 sexually 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, vokstmederfaring, lederansvar, og medbestemmelse og påvirkningskraft. Dette fremkom som viktige faktorer for kvinnenes oppfatninger av Forsvaret som en bra arbeidsplass. En av de 6 informantene hadde vært utsett for trakassering. Når det gjaldt årsaken 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 annen hadde varslet og hadde 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 sivilutdannelse, noe hun også gjorde. En informant hadde iløpet av permisjonens intatt

enhøyereutdanning, og valgte å nyte tjenesten 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 endtes som det gjorde. Den ene påpekte imidlertid at det var *hunsom* 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 ville 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 samt alle 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. En kvinne var det lite meningsfull tjeneste og dårlige betingelser, for de andre kvinnene 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 familiestiftning. 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 i tjenesten 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). Trivsel faktorer som ble trukket frem var

tilrettelagte forhold, fleksibelt, variasjon, menne skene, miljøet, utfordringer, ansvar, det å få "bli god", trening og øvelser. Mistrivelsess faktorer som kom fram var pressiforhold til utenlandstjeneste, lite forståelse i systemet for behovet til en småbarnsmor. Temaer som ble nevnt var at dårlig utstyr skaper dårlig stemning, det var en somt 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 negativt til kombinasjonen av forsvarskarriere og familie, i forhold til andreyrker.

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. Dårlige 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 systemet er noe feil med, men at det som personell eller av personrelaterte årsaker ikke "passer inn".