

ØF-rapport 06/2012

Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse

**Et forprosjekt om strukturer, prosesser
og forståelser av mangfold i Forsvaret**

av

Trude Hella Eide

Tonje Lauritzen

Vigdis Mathisen Olsvik

Mona Stokke

Østlandsforskning

Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984 med fylkeskommunene og høgskolestyrene/de regionale høgskolesentra i fylkene Oppland, Hedmark og Buskerud som stiftere i samarbeid med Kommunaldepartementet.

Østlandsforskning er lokalisert i høgskolemiljøet på Lillehammer og har i tillegg kontorer i Hamar. Instituttet driver anvendt, tverrfaglig og problemorientert forskning og utvikling.

Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

Næringsliv og regional utvikling
Velferd, organisasjon og kommunikasjon

Østlandsforskning's viktigste oppdragsgivere er departement, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

Østlandsforskning har samarbeidsavtaler med Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Hedmark og Norsk institutt for naturforskning. Denne kunnskapsressursen utnyttes til beste for alle parter.

ØF-rapport 06/2012

Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse

**Et forprosjekt om strukturer, prosesser
og forståelser av mangfold i Forsvaret**

av

Trude Hella Eide

Tonje Lauritzen

Vigdis Mathisen Olsvik

Mona Stokke

Tittel: Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse. Et forprosjekt om strukturer, prosesser og forståelser av mangfold i Forsvaret

Forfatter: Trude Hella Eide, Tonje Lauritzen, Vigdis Mathisen Olsvik, Mona Stokke

ØF-rapport nr.: 06/2012

ISBN nr.: 978-82-7356-704-8

ISSN nr.: 0809-1617

Prosjektnummer: 1091

Prosjektnavn: Militærsosiologi

Oppdragsgiver: Forsvarsdepartementet

Prosjektleder: Trude Hella Eide

Referat: Denne rapporten baserer seg på et forprosjekt om rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse. Prosjektet er gjennomført på oppdrag av Forsvarsdepartementet og har sin opprinnelse i oppfølgingen av Stortingsmelding 36: Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret (2006-2007). Her fremgår det at regjeringen ønsker et større mangfold i organisasjonen, herunder en bedre balanse mellom kjønnene, for å gjøre Forsvaret bedre i stand til å møte de sikkerhetsutfordringer en står overfor nasjonalt og internasjonalt. Den overordnede målsettingen for prosjektet er å øke kunnskapen om sammenhengen mellom rekrutterings- og sosialiseringsprosessene i Forsvaret og muligheten for økt mangfold i organisasjonen. Forprosjektet identifiserer en rekke temaer og problemstillinger knyttet til Forsvarets rekrutteringspraksiser og holdninger til mangfold. Disse problemstillingene undersøkes nærmere i et oppfølgende hovedprosjekt.

Emneord: Militærsosiologi, Forsvaret, rekruttering, seleksjon, mangfold, karriere, kvinner, kvotering, karrierevalg, sosialisering, kultur.

Dato: April 2012

Antall sider: 152

Pris: Kr 190,-

Utgiver: Østlandsforskning
Postboks 223
2601 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00
Telefaks 61 25 41 65
epost: post@ostforsk.no
<http://www.ostforsk.no>

Dette eksemplar er fremstilt etter KOPINOR, Stenergate 1 0050 Oslo 1. Ytterligere eksemplarframstilling uten avtale og strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

FORORD

Denne rapporten baserer seg på et forprosjekt om rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse. Prosjektet er gjennomført på oppdrag for Forsvarsdepartementet og har sin opprinnelse i oppfølgingen av *Stortingsmelding nr. 36 Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret (2006-2007)*. Her fremgår det at regjeringen ønsker et større mangfold i organisasjonen, herunder en bedre balanse mellom kjønnene, for å gjøre Forsvaret bedre i stand til å møte de sikkerhetsutfordringer en står overfor nasjonalt og internasjonalt. Den overordnede målsettingen for prosjektet er å øke kunnskapen om sammenhengen mellom rekrutterings- og sosialiseringsprosessene i Forsvaret og muligheten for økt mangfold i organisasjonen.

Datainnsamlingen i forprosjektet er gjennomført høsten 2011. Vi har intervjuet totalt 20 informanter fra ulike nivåer og deler av organisasjonen. I tillegg er det gjennomført en betydelig dokument- og litteraturstudie, samt at det er gjort observasjoner i møter og i felt. Intensjonen med forprosjektet har vært tredelt:

1. Kartlegge den strukturelle virkeligheten knyttet til rekruttering og seleksjon
2. Prøve ut et sett av forskningsmetoder med tanke på videre forskning på feltet
3. Utarbeide problemstillinger og design for et hovedprosjekt.

Vi ønsker å takke alle informantene som har stilt opp på intervjuer og samtaler. Vi vil også takke Forsvarets personelltjenester (FPT) for å ha gått igjennom rekrutteringsprosedyrene med oss og muliggjort at vi har kunnet observere på møter. Videre vil vi takke Krigsskolen, kadetter og instruktører, for at vi fikk være tilstede under øvelsen på Rena, og til slutt vil vi takke oppdragsgiver for et interessant prosjekt, som vi ser fram til å videreføre i 2012 og 2013.

Lillehammer, april 2012


Svein Erik Hagen
forskningsleder


Trude Hella Eide
prosjektleder

Innhold

1	Innledning	7
1.1	Bakgrunn	7
1.2	Vår forståelse av oppdraget	8
1.2.1	Mandat for studien som helhet	8
1.2.2	Fokus og avgrensninger i forprosjektet	9
1.3	Metode og gjennomføring i forprosjektet.....	11
1.3.1	Dokumentstudier	11
1.3.2	Intervjuer.....	12
1.3.3	Observasjoner	13
1.3.4	Metoderefleksjoner	15
1.4	Tilgang og begrensninger.....	17
1.5	Rapportens oppbygning	18
2	Konteksten – en dokumentgjennomgang.....	21
2.1	Overordnede dokumenter	21
2.1.1	Stortingsproposisjon 42 (2003-2004)	23
2.1.2	Stortingsmelding 36 (2006-2007)	23
2.1.3	Stortingsproposisjon 48 (2007-2008)	26
2.1.4	Iverksettelsesbrev	27
2.1.5	Forsvarssjefens virksomhetsplan	29
2.1.6	Avsluttende kommentarer	31
2.2	Forsvarets interne dokumenter	32
2.2.1	Bestemmelser for rekruttering i Forsvaret	32
2.2.2	Forsvarets rekrutteringsplan 2011.....	33
2.2.3	Vernepliktsverkets handlingsplan for rekruttering av kvinner 2011.....	34
2.2.4	Forsvarets personellhåndbok, del A.....	34
2.2.5	Forsvarets personellhåndbok del B.....	37
2.2.6	Avsluttende kommentarer	42
3	Debatter og problemstillinger på fagfeltet.....	43
3.1	Mangfold og uniformitet.....	43
3.1.1	Avsluttende kommentarer	45
3.2	Mangfold og interseksjonalitet.....	46
3.2.1	Avsluttende kommentarer	49
3.3	Organisasjonskultur, militær profesjonskultur og – identitet.....	49
3.3.1	Militær profesjonskultur- og identitet	49
3.3.2	Avsluttende kommentarer	51
3.3.3	Diskriminering i den militære kulturen i det amerikanske Forsvaret	52
3.3.4	Avsluttende kommentarer	54
3.4	Sosialisering, rekruttering og seleksjon.....	54
3.4.1	Sosialisering og kultur	55
3.4.2	Hva innebærer rekruttering?	57
3.4.3	Seleksjon av personell.....	58
3.4.4	Hvilke seleksjonskriterier skal man bruke?	59
3.4.5	Bruk av referanser som seleksjonsgrunnlag	60
3.4.6	Rekruttering og seleksjon som en sosial transaksjon	62
3.4.7	Søkeres reaksjoner på seleksjonsprosessen.....	63
3.4.8	Kvotering som virkemiddel	65
3.4.9	Karriere og karrierevalg	67
3.4.10	Avsluttende kommentarer	68
4	Rekrutteringsrutiner, praksiser og erfaringer	71

4.1	Sett fra ledelse og stabsansatte	71
4.1.1	Rekrutteringssituasjonen	72
4.1.2	Hovedutfordringer med hensyn til rekruttering	72
4.1.3	Om styringssignaler og oppdrag	73
4.1.4	Ansettelsesprosessen til gruppe 2-stillinger	74
4.1.5	Ansettelsesprosessen til gruppe 1 stillinger	77
4.1.6	Uttak til videregående militær utdanning	78
4.1.7	Om vurderingskriterier	79
4.1.8	Oppsummering og problemstillinger	80
4.2	Sett fra fagforeningene	82
4.2.1	Organisasjonenes rolle i rekrutteringsprosessen	82
4.2.2	Rekrutteringssituasjonen i dag	83
4.2.3	Utfordringer med hensyn til opprykk	84
4.2.4	Vurdering, kvalifikasjoner og kriterier	85
4.2.5	Skjønsmessige vurderinger og uformelle kriterier	87
4.2.6	Innsyn, men manglende åpenhet	88
4.2.7	Rekruttering og seleksjon til skoler	89
4.2.8	Oppsummering og problemstillinger	90
4.3	Sett fra søkere	91
4.3.1	Rekrutteringssituasjonen	91
4.3.2	Søkerprosessen	92
4.3.3	Kriterier for innstilling - erfaringer og opplevelser	92
4.3.4	Oppsummering og problemstillinger	95
5	Mangfold	97
5.1	Sett fra ledelse og stabsansatte	97
5.1.1	Oppfølging av Stortingsmelding 36	97
5.1.2	Samarbeid og rapportering	100
5.1.3	Begrunnelser for mangfold	101
5.1.4	Manglende mangfoldspolicy?	103
5.1.5	Hva hemmer og fremmer rekruttering av mangfold?	104
5.1.6	Oppsummering og problemstillinger	105
5.2	Sett fra fagforeningene	106
5.2.1	Oppfølging av Stortingsmelding 36	106
5.2.2	Målsettingen om økt kvinneandel	107
5.2.3	Kvotering	108
5.2.4	Begrunnelser for mangfold	109
5.2.5	Oppsummering og problemstillinger	111
5.3	Sett fra søkerne	111
5.3.1	Oppfølging av Stortingsmelding 36	111
5.3.2	Kvotering	112
5.3.3	Begrunnelser for mangfold	113
5.3.4	Oppsummering og problemstillinger	114
6	Analyse og drøfting	115
6.1	Søke- og ansettelsesprosessen	115
6.1.1	Oppfattes seleksjonskriteriene som gyldige?	115
6.1.2	Mindre åpenhet i gruppe 1-prosesser og mindre tillit til dem?	117
6.1.3	Er det avgjørende å ha et nettverk for å gjøre karriere?	118
6.1.4	Kvotering oppleves som forskjellsbehandling	119
6.1.5	Brukes det riktige grunnlaget i vurdering av søkere?	119
6.2	Kvinnens karriereløp og karrierevalg	120
6.2.1	Rekruttering av kvinner	120
6.2.2	Kvinnens karrierevalg	120
6.2.3	Svekker kvotering som virkemiddel kvinners troverdighet?	121
6.3	Fra intensjon til handling i mangfoldsarbeidet	122
6.3.1	Fra kvinnefokus til et utvidet mangfoldsbegrep?	123

6.3.2	Mangfoldspolicy og mangfoldskoordinator- bidrag til endring?	123
6.3.3	Bedre styring og mer samarbeid mot et større mangfold?	124
6.3.4	Tiltak rettet mot målgruppa eller mot organisasjonen?	124
7	Design for hovedprosjekt	125
7.1	Delprosjekt 1: Krigsskole som sosialiseringsarena i et mangfoldsperspektiv	126
7.1.1	Fokus	126
7.1.2	Problemstillinger	126
7.1.3	Metode	127
7.1.4	Framdrift	128
7.2	Delprosjekt 2: Veien til høyere militære stillinger	128
7.2.1	Fokus	129
7.2.2	Problemstillinger	129
7.2.3	Metode	130
7.2.4	Framdrift	131
7.3	Delprosjekt 3: Yngre kvinnelige offiserers karriereløp	132
7.3.1	Fokus	132
7.3.2	Problemstillinger	132
7.3.3	Metode	134
7.3.4	Framdrift	134
7.4	Delprosjekt 4: Sammenstilling og syntese	135
7.4.1	Fokus	135
7.4.2	Problemstillinger	135
7.4.3	Metode	135
7.5	Publisering	136
7.6	Budsjett og framdriftsplan	136
8	Referanseliste	137
9	Vedlegg	145
9.1	Vedlegg 1: Intervjuguider	145
9.1.1	Intervjuguide ledelse og stab	145
9.1.2	Intervjuguide fagforeningene	147
9.1.3	Intervjuguide søkere	150
9.2	Vedlegg 2: Observasjonsfokus	152

Figurer

Figur 1: Vår forståelse av oppdraget.....	8
Figur 2: Oversiktsmodell rekruttering og seleksjon, eksempel med Hærens gradsnivåer	10
Figur 3: Dokumenthierarki	22
Figur 4: Flytskjema for søke- og ansettelsesprosessen.....	38
Figur 5: Søke- og ansettelsesprosessen gruppe 1	78

Tabeller

Tabell 1: Metoder i delprosjekt 1	128
Tabell 2: Kortfattet fremdriftsplan delprosjekt 1.....	128
Tabell 3: Metoder i delprosjekt 2	131
Tabell 4: Kortfattet fremdriftsplan delprosjekt 2.....	131
Tabell 5: Metoder i delprosjekt 3	134
Tabell 6: Kortfattet fremdriftsplan delprosjekt 3.....	134
Tabell 7: Budsjett og fremdriftsplan delprosjekt 4	136

1 INNLEDNING

I dette kapitlet vil vi presentere bakgrunnen for denne studien og mandatet, samt gi en beskrivelse av vår forståelse av oppdraget og valgte metodiske tilnærming. Vi gir også en kort beskrivelse av hvordan tilgangen til feltet har virket inn på prosjektets framdrift og prosess.

1.1 Bakgrunn

Våren 2011 lyste Forsvarsdepartementet ut en konkurranse om to forskningsprosjekter innen militærsosiologi:

1. Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse
2. Maskulinitetskulturer i Forsvaret

Østlandsforskning søkte og fikk oppdraget med å gjennomføre prosjektet "Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse". Kontrakt ble inngått 8. juli 2011 og oppstartsmøte med oppdragsgiver ble gjennomført 5. august 2011.

Forskningsprosjektene innenfor militærsosiologi har fokus på oppfølging av Stortingsmelding nr. 36 Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret (2006-2007). Her fremgår det at regjeringen ønsker et større mangfold i organisasjonen, herunder en bedre balanse mellom kjønnene, for å gjøre Forsvaret bedre i stand til å møte de sikkerhetsutfordringer en står overfor nasjonalt og internasjonalt. Det er et ønske om å sette i gang forskningsprosjekter som kan bidra til økt kunnskap om hvordan Forsvaret kan ta vare på og videreutvikle medarbeiderne, samt øke kvinneandelen spesielt og skape mer mangfold generelt.

Det foreligger allerede en god del forskning som omhandler temaer knyttet til rekruttering, kultur og verdier i Forsvaret. NORUT Tromsø har på oppdrag fra Forsvarsdepartementet gjennomført et forprosjekt på kultur og holdninger med særlig fokus på rekruttering av kvinner, og i prosjektet "Forskning på årskull" som foregår i regi av Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), følges militært personell fra sesjon og framover. Også i dette prosjektet er det fokus på rekruttering av kvinner og det å beholde kvinner i organisasjonen. Forskning rettet mot ivaretagelse av veteraner ivaretas blant annet av Forsvarets deltakelse i Nasjonalt kompetansesenter om vold og traumatisk stress (NKVTS).

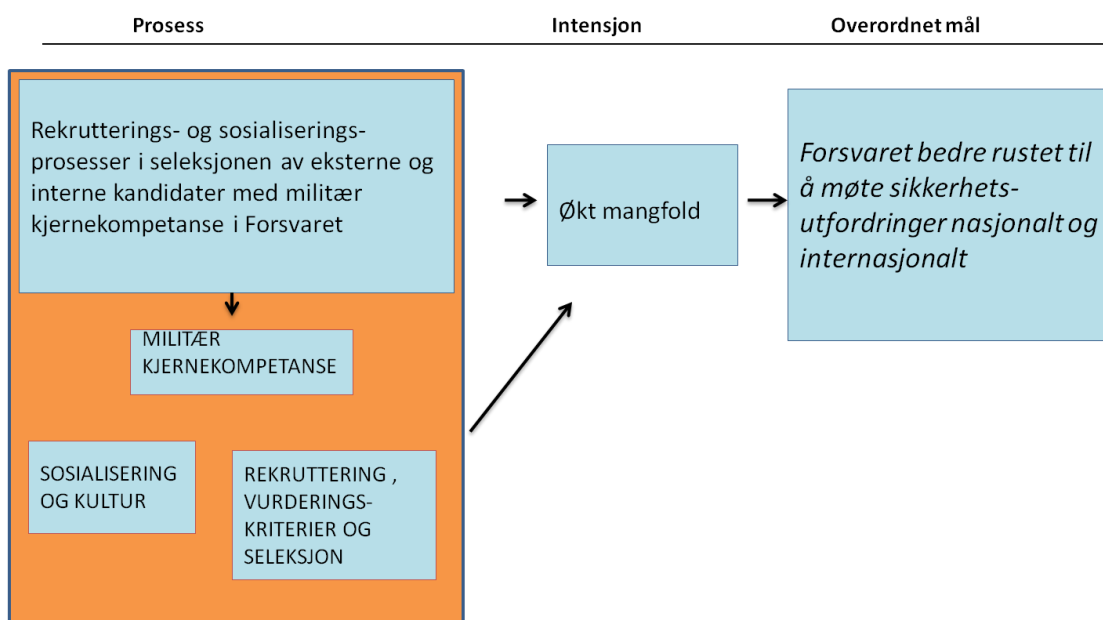
I tillegg foregår det forskning internt i Forsvaret innen disse og tilstøtende områder (Forsvarsdepartementet, 2011a).

Prosjektet "Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse" er ett av flere prosjekter som til sammen skal bidra til økt bevissthet rundt temaer som har med Forsvarets rekrutteringsstrategi og organisasjonskultur å gjøre.

1.2 Vår forståelse av oppdraget

Oppdraget kan, slik vi forstår det, samles inn i noen tematiske deler og antatte sammenhenger, illustrert i modellen under:

Figur 1: Vår forståelse av oppdraget



Kilde: Egen modell

Intensjonen med prosjektet er å bidra til økt mangfold, fordi en mener at Forsvaret står bedre rustet til å møte sikkerhetsutfordringer nasjonalt og internasjonalt, dersom organisasjonen er mer mangfoldig. Forsvaret kan bidra til økt mangfold gjennom rekruttering og ønsker derfor å undersøke hvordan egne rekrutteringspraksiser fremmer, eventuelt hemmer, mangfold. Samtidig skal det settes fokus på de prosessene som foregår i egen kultur, og som skaper betingelsene for en mer mangfoldig organisasjon.

1.2.1 Mandat for studien som helhet

I konkurransegrunnlaget heter det at den overordnede målsettingen for prosjektet er:

- å øke kunnskapen om sammenhengen mellom rekrutterings- og sosialiseringsprosessene i Forsvaret og muligheten for økt mangfold i organisasjonen.

Prosjektet skal bidra til kunnskap om hvem som rekrutteres til Forsvaret, hvem som faller fra i rekrutteringsprosessen, og hvilke potensielle rekrutter som velger bort Forsvaret. Det skal fokuseres på de underliggende holdningene som ligger til grunn for formelle og uformelle vurderingskriterier, og hvordan disse gjenspeiles/kommer fram i rekrutteringsprosessen. Prosjektet kan også belyse hvordan vurderingskriteriene henger sammen med oppfatninger om Forsvarets oppgaver.

Videre heter det at rekruttering er noe som foregår gjennom hele yrkeskarrieren. Prosjektet skal derfor også studere hvordan avansement og rekruttering til ulike typer stillinger innen organisasjonen faktisk foregår, samt belyse hvordan ulike typer av formell og uformell kompetanse vurderes, og hvilken betydning uformelle nettverk har når det gjelder opprykk og karriere (ibid.).

Prosjektet skal også ta for seg sosialiseringsprosesser i Forsvaret. Dette bør inkludere både skoler og tjenestesteder, og det legges det vekt på å få innsikt i både de formelle verdier og normer som dominerer i organisasjonen og "det skjulte pensum".

"Militær kjernekompetanse" er et sentralt begrep i Forsvaret. Prosjektet skal studere hvordan begrepet brukes og forstås i forbindelse med seleksjons- og rekrutteringsprosesser. Det er også viktig å se på hvordan begrepet er knyttet til konkret oppgaveløsning og oppfatninger av Forsvarets oppgaver (ibid.).

I konkurransegrunnlaget heter det at prosjektet skal bestå av:

- a) En begrenset undersøkelse som skal gjennomføres i 2011 (forprosjekt)
- b) Skisse til videreføring av et hovedprosjekt for 2012 og 2013

1.2.2 Fokus og avgrensninger i forprosjektet

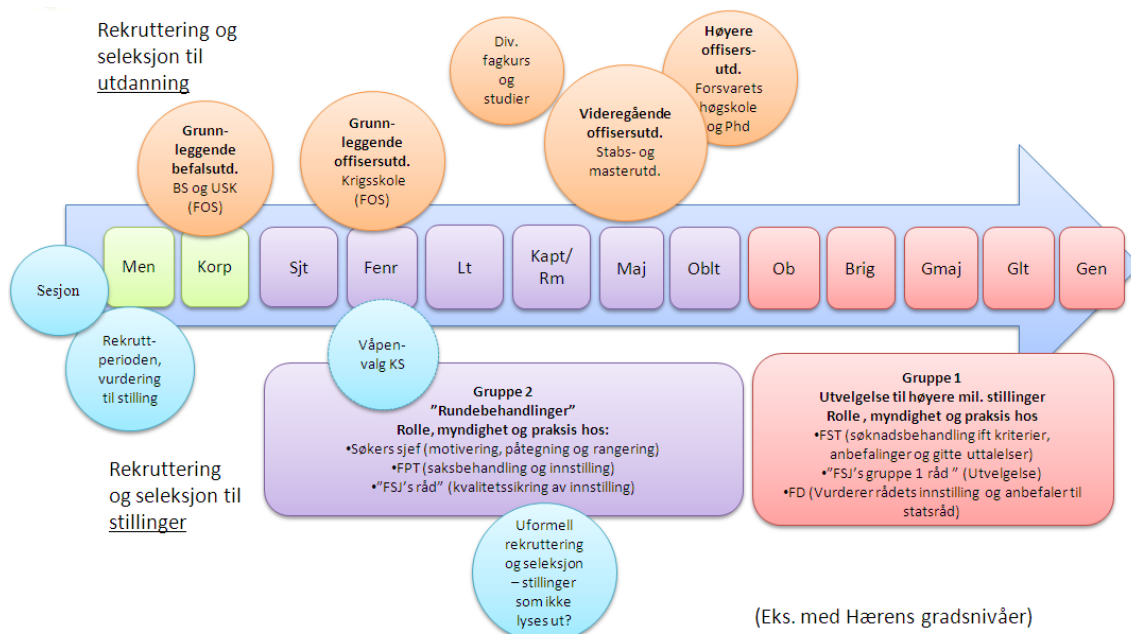
Denne rapporten dokumenterer punkt a og b over. På bakgrunn av forprosjektet som vi har gjennomført høsten 2011 har vi utarbeidet en skisse til et hovedprosjekt som skal gjennomføres i 2012 og 2013.

I modellen under skisserer vi vår forståelse av ulike arenaer for rekruttering og seleksjon i Forsvaret, eksemplifisert med hærens gradsnivå. I modellen skiller vi mellom rekruttering og seleksjon til utdanning og rekruttering og seleksjon til stillinger i Forsvaret (se fig. 2).

I forprosjektet har vi forsøkt å danne oss en forståelse av hele rekrutteringsgangen, både rekruttering til det som kalles gruppe 2- nivå (fra sersjant/kvartermester til

oberstløytnant/kommandørkaptein) og rekruttering til det som kalles gruppe 1-nivå (fra oberst/kommandør til general/admiral). Det er nødvendig å se disse to nivåene i sammenheng, siden rekruttering til gruppe 1- nivå forutsetter at vedkommende har vært igjennom gruppe 2-nivået.

Figur 2: Oversiktsmodell rekruttering og seleksjon, eksempel med Hærens gradsnivåer



Kilde: Egen modell

I prosjektskissen la vi opp til en undersøkelse rettet mot to primære arenaer; sesjon og FOS (Forsvarets felles opptak og seleksjon). I oppstartsmøtet mellom oppdragsgiver og Østlandsforskning, i august 2011, ble vi klar over at departementet ønsket mest fokus på de arenaene som ligger lengst ut i karriereløpet til en offiser, og ikke rekruttering og seleksjon inn til Forsvaret. Dette fordi det allerede er gjort flere studier på sesjon og rekruttperioden. Forsvaret opplever at selv om det er en økning av kvinner inn i organisasjonen, er det en utfordring å beholde kvinnene. De faller ofte i fra før de kommer over til høyere offisersutdanninger eller stillinger på et høyere nivå. Oppdragsgiver ønsket derfor at vi primært rettet forskningen inn mot rekrutteringsprosesser til stillinger høyere opp i systemet, samt utvelgelsesarenaer for utdanningsplasser ved Forsvarets høyskole og andre høyere offisersutdanninger. Når det gjelder rekruttering til skoler, og da spesielt inntak til videregående- og høyere offisersutdanning, har vi ikke hatt kapasitet til å dekke dette tilfredsstillende i forprosjektet. Vi ser imidlertid at dette er en svært viktig arena som vi vil studere mer inngående i hovedprosjektet.

Denne rapporten er skrevet på bakgrunn av et forprosjekt som har hatt som intensjon å bringe frem kunnskap og gi en viss oversikt over strukturer og mulige problemstillinger som gjør oss i stand til å lage et godt hovedprosjekt. Vi kan ikke generalisere på bakgrunn av dette om hva som er gjeldende praksis i Forsvaret som helhet. Derimot finner vi gjennom dokumentstudier og intervjuer, interessante temaer og problemstillinger som er

viktige å forfølge om en skal kunne si noe mer generelt om rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse i Forsvaret.

1.3 Metode og gjennomføring i forprosjektet

I forprosjektet har vi benyttet oss av det vi har kalt en eksplorerende metodisk tilnærming der formålet har vært å bli kjent med den strukturelle virkeligheten som vi studerer, samtidig som vi har ønsket å prøve ut et metodisk batteri med tanke på videre forskning innenfor feltet.

Designet baserer seg utelukkende på kvalitative metoder. Kvalitative metoder handler om å karakterisere eller finne egenskapene og karaktertrekkene ved fenomenene som studeres (Repstad, 2004). Det eksplorerende forskningsdesignet har basert seg på fire kilder:

- Teori og tidligere forskning
- Dokumentanalyser
- Intervjuer
- Observasjoner

Videre vil vi presentere hvordan vi har benyttet oss av de ulike metodene; dokumentstudier, intervjuer og observasjoner.

1.3.1 Dokumentstudier

I dette forprosjektet har vi studert ulike dokumenter. Dokumentene har vært viktige på flere nivåer. Dokumentanalysene har bidratt til å gi oss en dypere innsikt i hva som målbæres og argumenteres for i styrende dokumenter. Gjennom dokumentanalysen har vi også blitt kjent med strategier og planer fra de ulike forsvarsgrenene og avdelingene, knyttet til temaene rekruttering av personell, personellpolitikk og mangfold. Dokumentene vi har studert er:

- Stortingsproposisjon 42 (2003-2004) Den videre moderniseringen av Forsvaret 2005-2008
- Stortingsmelding 36 (2006-2007) Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret
- Stortingsproposisjon 48 (2007-2008) Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier
- Iverksettingsbrev fra Forsvarsdepartementet, år 2009
- Iverksettingsbrev fra Forsvarsdepartementet, år 2010
- Iverksettingsbrev fra Forsvarsdepartementet, år 2011
- Forsvarssjefens virksomhetsplan for gjennomføringsåret 2011
- Forsvarets personellhåndbok del A
- Forsvarets personellhåndbok del B
- Forsvarets rekrutteringsbestemmelser

- Vernepliktsverkets handlingsplan for rekruttering av kvinner
- Kriterier for seleksjon til høyere militære stillinger (Forsvarsdepartementet)

I tillegg har vi hatt samtaler med ansatte i Forsvarsdepartementet og Forsvarets personelltjenester om tolkningen av dokumentene. Dette har foregått både pr telefon og i møter.

1.3.2 Intervjuer

Vi la opp til at vi ønsket å gjennomføre semistrukturerte intervjuer som åpner for å kunne utdype og følge opp svarene som informanten gir. Fordelen med slike delvis strukturerte intervjuer er at forskeren kan følge informantens fortelling og utdype viktige temaer som informanten tar opp, samtidig som de fastlagte temaene gjør intervjuene sammenlignbare (Thagaard, 1998). I vårt opprinnelige design ønsket vi å knytte intervjuene tett til observasjonsarenaene, slik at vi fulgte et utvalg personer både gjennom observasjon og utdypende samtaler. Dette har vist seg ikke å være gjennomførbart i forprosjektet, siden det tok såpass lang tid å få avklart observasjonsarenaene, men vi ønsker å forfølge denne metodiske tilnærmingen i hovedprosjektet. For å komme i gang med forprosjektet startet vi med intervjuer av sentrale aktører i ledelse og stab, som Forsvarsdepartementet pekte ut. Oppdragsgiver sendte oss en liste med informantenes navn, stilling, telefon og e-postadresser. Disse personene ble først kontaktet av oss pr e-post, hvor de ble bedt om å angi et tidspunkt for intervju. De som ikke svarte, fulgte vi opp pr telefon, men vi lyktes ikke å komme i kontakt med alle, slik som forutsatt. Vi har gjennomført intervjuer med åtte informanter fra ledelse og stab.

Når det gjelder intervjuer med representanter fra fagforeningene, sendte vi ut en felles henvendelse på e-post til ledelsen til alle fagforeningene, samt flere av de tillitsvalgte ute i organisasjonen. Til sammen ble det sendt ut forespørsel om intervju til 46 e-postadresser. De som sa seg villig til å bli intervjuet, tok kontakt, og vi avtalte så tidspunkt for et telefonintervju med dem. Til sammen ga åtte personer positiv tilbakemelding, og det ble gjennomført intervju med seks av disse.

Vi har også intervjuet fire ansatte og en tidligere ansatt om deres erfaringer som søkere til stillinger i Forsvaret. Disse ble rekruttert gjennom snøballmetoden ved at vi spurte andre informanter om forslag til hvem vi kunne kontakte. Informantene ble kontaktet pr sms eller e-post og de som samtykket i å bli intervjuet ble deretter oppringt. Vi skulle gjerne hatt flere informanter som kunne representere det vi har kalt "søkere", for å få et enda bedre bilde av søkeprosessen. Dette er noe vi ønsker å gå videre inn i, når vi gjennomfører hovedprosjektet.

Alle intervjuene er gjennomført som telefonintervjuer og hvert intervju har tatt mellom en og to timer. Intervjuene er i sin helhet skrevet ned. I de fleste intervjuene har vi skrevet direkte inn på PC mens vi har intervjuet, mens i andre sammenhenger er det tatt stikkord

underveis og intervjuene er sammenfattet i etterkant. I tilfeller der det er brukt sitater i rapporten, er disse hentet fra intervjuer hvor det er tatt ordrette notater.

Nøkkelinformanter fra fagforeningene og søkerne er blitt forelagt utkast til rapporten og hatt mulighet til å komme med innsigelser i forhold til blant annet bruk av sitater. De som har gitt oss tilbakemelding har bekreftet at de er riktig tolket og sitert.

Vi har benyttet intervjuguider tilpasset de ulike informantgruppene, men alle informantene har svart på de samme spørsmålene knyttet til opplevelse av nåtidig og framtidig rekrutteringssituasjon, forståelsen av Stortingsmelding 36 og oppfølgingen av denne, beskrivelser av rekrutterings- og søkeprosessen, forståelsen av mangfold og hva de legger i militær kjernekompetanse (se intervjuguide i vedlegg 1).

1.3.3 Observasjoner

Observasjon som metode er spesielt hensiktsmessig i prosjekter som omhandler temaer knyttet til sosiale relasjoner og praksiser. Vi har primært ønsket å studere samhandling mellom ulike grupper i Forsvaret. Dette gjør vi for å få et mer direkte inntak til sosial interaksjon og sosiale prosesser enn man kan få gjennom spørreundersøkelser eller intervju (Repstad, 2004, s. 33). Imidlertid har det vist seg vanskelig for oss å få gjennomført observasjoner, slik vi hadde planlagt.

I prosjektskissen la vi opp til at vi blant annet ville observere i spesifikke fora, hvor disponerings- og tilsettingssaker var tema, slik som i rådsbehandlingene. Vi fikk tidlig en bekreftelse fra oppdragsgiver at dette både var interessante og viktige arenaer for dette prosjektet, og det ble satt i gang en prosess med å gi forskerne innpass til viktige rekrutteringsarenaer i organisasjonen. Denne prosessen har tatt svært lang tid, slik at vi først nå i avslutningen av forprosjektet har fått mulighet til å observere i rådsbehandlingene. Av tidsmessige årsaker har det ikke vært mulig å bearbeide data fra disse observasjonene til bruk i forprosjektet, men vi kommer til å benytte disse observasjonsdataene, når vi nå går videre inn i hovedprosjektet.

Observasjon har derfor blitt brukt mer som en sentral metode for å skaffe oss innblikk i hvordan organisasjonen fungerer, og som en metode for informasjonsinnhenting. På alle observasjonsarenaene har forskerne inntatt en åpen observasjonsrolle, hvor vi har forklart hva prosjektet går ut på og vår intensjon med å være tilstede. Vi har ved alle anledninger understreket at vi ikke er ute etter personopplysninger, at det vi ser og hører vil anonymiseres, og at alle observasjonsdata vil behandles konfidensielt.

Observasjoner på møter i forbindelse med rekruttering

For å få innsikt i viktige prosesser knyttet til ansettelse har vi deltatt på ulike møter der rekruttering er tema, for eksempel Rekrutteringsforum som ble gjennomført på Hamar 29.

september 2011. I tillegg har vi hatt egne møter med Forsvarets personelltjenester for å få en strukturert gjennomgang av rekrutteringsgangen, og i tillegg til at vi har vært tilstede og observert på flere møter hos dem. Møtene har gitt oss innsikt i gangen i rekrutteringen og Forsvarets personelltjenester sin rolle i de ulike stadiene i rekrutteringsprosessen. Til sammen har vi deltatt og observert på seks møter:

- Rekrutteringsforum, Hamar
- Brief med ansvarlige på Forsvarets personelltjenester for å gå igjennom rekrutterings- og ansettelsesprosessene, Forsvarets personelltjenester
- Oppstartsmøte del 3 saksbehandlere - internt møte for å gjennomgå forvaltningspraksis, Forsvarets personelltjenester
- Møte i P-forum for å gjennomgå søknadsrunden, Forsvarets personelltjenester
- Flytmøte i forkant av runde 1 i rådsbehandlingen på gruppe 2-nivå, Forsvarets personelltjenester
- Rådsmøte rundebehandling gruppe 2-nivå, Forsvarets personelltjenester

Observasjoner på øvelse

I tillegg til observasjoner på møter knyttet til selve rekrutteringsprosessen ønsket vi å observere på arenaer som kunne fortelle oss noe om sosialiseringspraksiser i Forsvaret. Vi fikk delta på Krigsskolens "Øvelse infanteristrid" som ble gjennomført på Rena 5. til 7. november 2011. I to dager, fra klokka 07 til kl 21, fulgte vi en tropp med første års kadetter gjennom øvelsen. Arenaene vi deltok på var ordremøter og evalueringer i kadettene teltleir i skogen, oppdragsløsning i teigen (kupert skogsterreng), samt evalueringsmøter mellom instruktørene som ble holdt innendørs hos øvingsledelsen i et eget møterom på kveldstid.

Troppen vi fulgte var på 30 personer, og i tillegg var det ca 10 instruktører som var tilknyttet troppen som faglige veiledere. Vi fulgte særlig ett lag på åtte personer. Av lagsmedlemmene var det fem menn og to kvinner. I tillegg rullerte andre års kadetter på å inneha lagførerrollen. Fire av de mannlige lagsmedlemmene var etnisk norske, mens en hadde annen etnisk bakgrunn. De to kvinnene var etnisk norske. Dette var det eneste laget i troppen som hadde kvinnelige lagsmedlemmer. Hvorvidt det var andre menn med annen etnisk bakgrunn i de andre lagene vet vi ikke. De to dagene vi var der, var lagførerne fra den andre troppen, to etnisk norske menn.

Prosjektet vi holder på med, samt vår rolle som forskere, ble kort presentert for troppen. Som observatører var vi opptatt av samhandlingen kadettene imellom, og mellom kadettene og instruktørene. Hensikten med observasjonen var å teste ut observasjon knyttet til begreper som er sentrale i prosjektet: sosialisering, mangfold, seleksjon, samt maskulinitet og femininitet (se vedlegg 2).

Vi ble ikke presentert for enkeltindivider og vi noterte heller ingen navn eller andre sensitive opplysninger. Dataene vi samlet under observasjonen er oppsummert i

observasjonsnotater, men de er ikke presentert i dette notatet, da observasjon ikke ble benyttet som datainnsamling, men var en utprøving av observasjon som metode, samt et erfaringsgrunnlag med hensyn til å observere i felt.

1.3.4 Metoderefleksjoner

I forprosjektet har noe av intensjonen vært at vi skulle prøve ut et metodisk batteri bestående av dokumentstudier, intervjuer og observasjoner med tanke på å finne hensiktsmessige metoder for datainnsamling i vår videre forskning.

Dokumentstudier: Når det gjelder dokumentstudiene har disse vært helt avgjørende for å danne oss en forståelse av den politiske mangfoldsdiskursen i Forsvaret, samtidig som de har gitt oss verdifull innsikt i historikken og problematikken som ligger til grunn for problemstillingene. Det har vært tidkrevende å absorbere innholdet i dokumentene og samtidig klare å sette disse i sammenheng med den praksisen og atferden som vi får tilgang til gjennom intervjuer og observasjoner. Vi ser likevel at dersom vi skal klare å si noe av vesentlighet om rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse, må vi se de ulike systemnivåene i sammenheng; fra det politiske nivået, hvor styringssignalene settes, via det operative ledelsesnivået, hvor disse tolkes og iverksettes, til det individuelle nivået, hvor de forstås og kommer til uttrykk gjennom atferd og synspunkter.

Intervjuer: Som vi har redegjort for tidligere, har intervjuene blitt gjennomført som telefonintervjuer. Dette er en effektiv datainnsamlingsmetode, samtidig som metoden har klare begrensninger. For vårt formål har telefonintervjuer fungert hensiktsmessig for å få informasjon om retningslinjer, faktiske rutiner, praksiser og forståelser av disse. Vi ser imidlertid at telefonintervjuer har en begrensning, dersom en ønsker å utfordre informanter til å snakke mer personlig om ens egne positive eller negative erfaringer. I et telefonintervju er det også en utfordring å følge opp og utdype informantens utsagn, noe som er lettere i intervjuer, hvor forskeren er tilstede og kan sette informantens utsagn inn i en større sammenheng blant annet gjennom å lese kroppsspråket til vedkommende.

I den grad vi skal gå videre inn i mer sensitive temaer i hovedprosjektet, vil vi i hovedsak basere oss på å intervju informanter i deres egne omgivelser og ved å møte dem der de selv ønsker. Vi er også opptatt av å gjennomføre intervjuer i tilknytning til observasjoner i feltet. Intervjuene vil da i større grad ha form av å være utstrukturerte samtaler mellom forsker og informant, der vi i større grad er opptatt av sammenhengen mellom det som sies og det som gjøres.

I intervjuer kan vi ofte bli møtt med det vi kan kalle "riktige" meninger eller meninger som er tillært innenfor den kulturelle konteksten en befinner seg. Vi har erfart at en del av de temaene som prosjektet omhandler, er temaer som kan være kontroversielle og knyttet til ganske sterke holdninger. Samtidig er dette temaer som i den offentlige debatt ofte blir kommunisert som "naturlig og selvfølgelig", altså noe en ikke kan være uenig i. Gjennom å

kombinere observasjoner og intervjuer vil vi få fram et bredere og mer autentisk bilde av virkeligheten.

Observasjon: Vi har primært benyttet observasjon som metode for informasjonsinnhenting, noe som har fungert hensiktsmessig og etter intensjonen. Samtidig har vi prøvd ut observasjon som et inntak til en grundigere forståelse av "forsvarskulturen". Både i møter og ute på felt har vi vært passive observatører (Repstad, 2004), der vi mer eller mindre var "flue på veggen".

Observasjonene i felt ble for det meste gjort ute i skogen og delvis i mørket, noe som var nyttig å erfare av rent praktiske hensyn, blant annet med tanke på hvilke hjelpemidler man bør ha med seg på slike observasjoner. Faglig sett var det nyttig å delta på øvelsen for å bedre kunne vurdere hvilke situasjoner eller arenaer som er egnet for observasjon på øvelser.

På øvelsen var vi nokså synlige, idet vi var kledd i sivilt. Vi deltok heller ikke i et lag eller hadde en rolle som instruktør. Det siste gjorde at det noen ganger ble vanskelig for oss å få med oss hva som skjedde i lagene og mellom aktørene under selve stridshandlingene som kadettene øvde på. Vi kom av og til for langt bak til å kunne se hva som skjedde, og noen ganger følte vi at vi var i veien. I de tilfellene hvor vi kom tett nok på, så vi også hvordan kadettene samhandlet under selve løsningen av oppdraget. De situasjonene hvor vi fikk aller best oversikt, var i tilbakemeldingssituasjonene etter de ulike øvingsmomentene. Der gav både kadetter og instruktører tilbakemeldinger til de som hadde vært i føringsroller. Det vi ellers fikk innblikk i på treningsfeltet, var særlig hvordan instruktørene pratet til kadettene gjennom dagen.

Det viste seg også at kadettene ikke hadde fått informasjon om hvem vi var, og hva vi gjorde der. Dette skapte usikkerhet blant flere av dem om vår rolle. Den andre dagen åpnet derfor instruktørene for at vi fikk presentere oss og prosjektet. Det skapte med en gang et annet forhold mellom oss og kadettene, hvor kadettene viste interesse, hilste og smilte, når de gikk forbi oss, og noen tok initiativ til å prate med oss i de korte pausene mellom oppdragene. Dette gjorde det også lettere for oss å spørre om vi kunne få være med hvert vårt lag inn i teltene etter dagens øvelse. Teltet og lagets samlingspunkt er en viktig arena for få inntak til kadettens samhandling. De bor trangt, kommer tett på hverandre, og det handles og snakkes om mye. Det er en arena for uformell prat og hvor uuttalte regler og verdier kan komme til syne. I og med at vi denne gangen bare var der noen timer en kveld, ble mye av oppmerksomheten rettet mot oss som forskere om hvorfor vi var der, og vi fikk en mer aktiv observatørrolle enn vi ønsket. Det var imidlertid nødvendig for å skape tillit mellom oss forskere og de som skal observeres. Å skape tillit er en prosess som tar tid, og er den viktigste erfaringen vi tar med oss til hovedprosjektet, når det gjelder observasjon som metode for å få inntak til sosial interaksjon og sosiale prosesser.

"Øvingsko" for øvelsen var i et hus i utkanten av treningsfeltet. Der var det et møterom, hvor koordineringen og planleggingen av øvelsen foregikk, samt at det var instruktørenes "backstage" (Goffman, 1959) etter en lang dag ute med kadettene. På møterommet gikk det folk ut og inn hele tiden, og mellom instruktørene ble det gitt beskjeder, snakket om løst og fast, spist, lest aviser og hørt på musikk. Vi satt der i lengre perioder, da vi ventet på å bli kjørt ut i treningsfeltet, samt etter at vi hadde vært ute. Der overvar vi flere samtaler, samt deltok i diskusjoner med instruktørene om gjennomføring, intensjon og pedagogisk plattform for øvelsen og utdanningen på Krigsskolen. Dette viste seg også å være en observasjonsarena som kan gi verdifulle data om sosiale relasjoner mellom instruktører, deres relasjoner til og syn på kadettene og tema og problemstillinger knyttet til mangfold og militær kjernekompetanse.

Når det gjelder test av observasjonsguiden, erfarte vi at det var enklere å skaffe informasjon om noen av temaene enn andre på de få dagene vi var der. Under punktet sosialiseringprosesser, var det særlig tilbakemeldingssituasjonene som det ble fokusert på da vi antok at slike tilbakemeldinger har en sterk sosialiserende funksjon. Her fikk vi mye data. Når det gjelder mangfold, forholdt vi oss til det "ytre mangfoldet", at det var to jenter i laget og en gutt med annen etnisk bakgrunn. Kjønn ble ikke gjort relevant i de sammenhengene hvor vi observerte kadettene. Vedkommende kadett med annen etnisk bakgrunn viste seg å ha stor tyngde og autoritet i troppen, og det kom frem at han hadde vært på mange utenlandskontingenter. Kadettene var mest fokusert på å løse oppdraget og fylle den funksjonen den enkelte skulle ha i laget. Det var faktisk i de uformelle settingene hvor kadettene ikke deltok, at kjønn ble tematisert, og da i negative vendinger av noen få enkeltpersoner. Etter observasjonen på Rena antar vi at for å kunne observere hvorvidt mangfold blir tematisert, må vi også være mer til stede på arenaer utenfor selve oppdragsløsningen, for eksempel være med i lagsteltene på kvelden etter at treningen er ferdig, i pauser, avdelingsmiddager, i messa og i teammøter på Krigsskolen.

1.4 Tilgang og begrensninger

Som beskrevet i dette kapitlet har vi brukt uforholdsmessig lang tid på å komme i gang med forprosjektet. Dette skyldtes primært at vi ikke fikk den tilgangen til feltet, slik som vi hadde forutsatt.

Vi har brukt mye tid på å få oversikt over prosesser og aktiviteter som kan være av interesse med tanke på å observere rekrutteringspraksiser, og vi har endt opp med å benytte oss en del av eget nettverk for derigjennom å få innpass til observasjonsarenaer. Dette gjelder både deltakelse på rekrutteringsforum på Hamar og øvelse infanteristrid som gjennomføres av Krigsskolen. Tilgangen har hele tiden blitt diskutert med oppdragsgiver som har gitt sitt samtykke til at vi har kunnet delta. Det har med andre ord vært uproblematisk å benytte seg av eget nettverk, men vi ser også at det har betydning for prosjektets og forskernes legitimitet at tilgangen til de nødvendige arenaene er initiert og

klarert av Forsvarsdepartementet. I hovedprosjektet vil det derfor være avgjørende at denne klareringsprosessen fra oppdragsgiver starter så raskt som mulig.

Tidsaspektet har også gitt den konsekvensen at vi ikke har klart å innlemme temaet seleksjon til utdanning på den måten som vi har ønsket. Forprosjektet har derfor konsentrert seg om ansettelsesprosesser knyttet til stillinger og i mindre grad fokusert på seleksjonsprosesser knyttet til inntak til skoler. I intervjuguiden er det et spørsmål som omhandler erfaringer med inntak til skoler, og data fra intervjuene viser noen interessante funn som vi ønsker å forfølge inn i hovedprosjektet.

Forskningsprosjektet er meldt inn hos personvernombudet for forskning (NSD), og vi har fått tilbakemelding på at prosjektet ikke omfattes av meldeplikten etter personopplysningsloven, siden vi i forprosjektet ikke innhenter personopplysninger. Det vil bli sendt ny søknad for hovedprosjektet, og da vil det være viktig å legge vekt på at tredjepart (her snakk om søkere til stillinger/utdanninger) skal sikres anonymitet, når det gjennomføres observasjoner i fora hvor søkerne blir omtalt.

Rapporten kan forstås som et arbeidsdokument for det videre arbeidet innenfor militærsosiologiprojektet. Forprosjektet har vært helt avgjørende for å kunne danne oss en forforståelse av det feltet vi beveger oss inn i og ikke minst har det vært viktig for å identifisere noen sentrale fokusområder som skal forfølges. Vi har samlet en stor mengde empiri fra intervjuer, og vi har også gjort en omfattende litteratur- og dokumentanalyse. Det har ikke vært mulig å sammenfatte alt dette materialet innenfor de månedene vi nå har hatt til rådighet. Det er derfor flere løse tråder som vi må la ligge i denne omgang. Imidlertid ser vi på dette som et empirisk grunnlagsmateriale som vi skal trekke med oss videre og gjøre oss nytte av i hovedprosjektet.

Rapporten er resultatet av et forprosjekt hvor hovedintensjonen var å få en viss oversikt over strukturer og mulige problemstillinger, som vi skal forfølge i et toårig hovedprosjekt. Vi kan med andre ord ikke generalisere eller si at det vi har sett er noe som nødvendigvis gjelder for Forsvaret som helhet. Det er viktig å ha dette i bakhodet når en leser rapporten.

1.5 Rapportens oppbygning

Rapporten bygger på et forprosjekt som har hatt tre siktemål:

1. Kartlegge den strukturelle virkeligheten knyttet til rekruttering og seleksjon
2. Prøve ut et metodebatteri med tanke på videre forskning på feltet
3. Utarbeide problemstillinger og design for et hovedprosjekt

I den rapporten som her foreligger er disse problemstillingene behandlet og presentert på følgende måte:

I kapittel 1 presenterer vi bakgrunnen for prosjektet, mandatet og hvordan vi metodisk har løst oppdraget. Videre går vi i kapittel 2 og 3 inn i konteksten, slik den framkommer i styrende policydokumenter, retningslinjer og handlingsplaner, og innenfor den faglige diskursen som finnes i litteratur og teori på feltet. I kapittel 4 og 5 presenterer vi resultater fra intervjuene vi har gjort av ledelse/stab, fagforeninger og søkere. Kapitlene er delt inn etter temaene rekrutteringsrutiner og - praksiser og mangfold. Kapittel 6 er en oppsummering og drøfting av hovedfunnene i empirien og dokumentanalysen sett i lys av teorien som er blitt presentert. Kapittel 7 presenterer til slutt designet for hovedprosjektet og de temaene vi her ønsker å forfølge.

2 KONTEKSTEN – EN DOKUMENTGJENNOMGANG

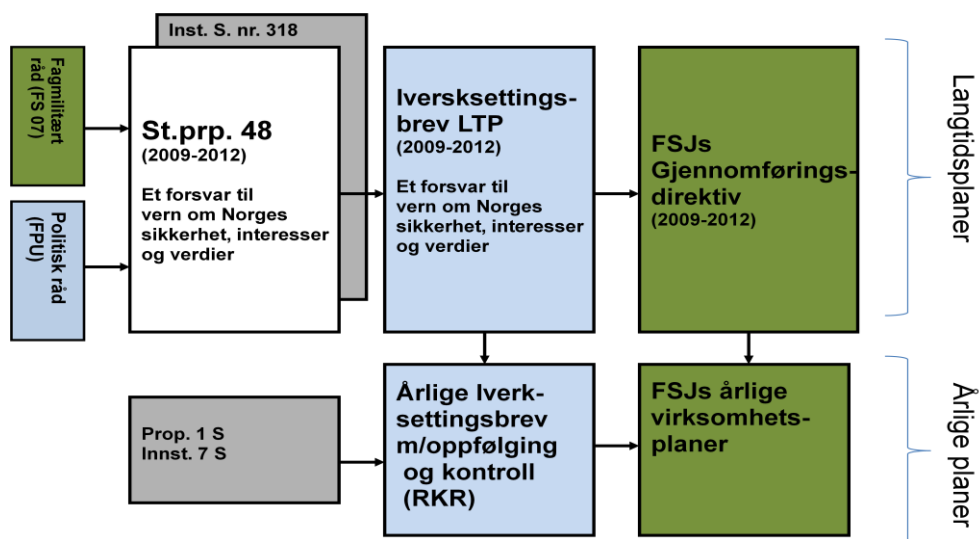
I dette kapitlet vil vi gå igjennom et utvalg av styrende dokumenter som er relevante for å forstå intensjoner og praksis knyttet til rekruttering og seleksjon av mangfold. De ulike dokumentene uttrykker blant annet forhold knyttet til regjeringens satsning på mangfold og rekruttering av kvinner i Forsvaret, hvordan satsningen er omformulert til målsetninger og styringsparametre i *Forsvarsdepartementets iverksettelsesbrev*, samt hvordan og i hvilken grad dette gjenspeiles i oppdrag gitt i *Forsvarssjefens virksomhetsplan*. Dette kaller vi "overordnede dokumenter". Videre presenterer vi det som uttrykkes i Forsvarets "interne dokumenter", det vil si dokumenter som skal være styrende for praksisen til ulike driftsenheter i Forsvaret. Disse dokumentene er *Bestemmelser for rekruttering i Forsvaret*, *Forsvarets rekrutteringsplan for 2011* og *Vernepliktoverkets handlingsplan for rekruttering av kvinner*. Videre presenteres relevante bestemmelser og momenter fra *Forsvarets personellhåndbok*, del A og B.

2.1 Overordnede dokumenter

Det kan være nyttig å se på hvilken plass styrende dokumenter har i forhold til hverandre, og hvilke prosesser de inngår i. Rent overordnet deler man inn i langtidsplaner og årlige planer. Stortingsproposisjoner (St.prp.) er langtidsplaner som brukes når regjeringen foreslår at Stortinget skal treffe vedtak. Det kan gjelde forslag knyttet til nye eller endrede lover, forslag til statsbudsjett eller endringer i dette, samt andre vedtak. I forbindelse med utforming av stortingsproposisjoner som angår Forsvaret, bidrar to grupper i arbeidet. Den ene gruppen er "Forsvarssjefens fagmilitære råd" som fremmer anbefalinger om innretningen av Forsvaret i årene fremover. Den andre er "Forsvarspolitisk utvalg" som har medlemmer fra alle partier, og som er representert på Stortinget, samt fra fag- og kompetansemiljøer.

Stortingsmeldinger (St.meld.) er mer et grunnlagsarbeid for kommende planer. Meldinger brukes når regjeringen vil presentere saker for Stortinget uten at de er knyttet til forslag til vedtak. Meldinger til Stortinget har ofte karakter av å være en rapport til Stortinget om et arbeid som er gjort på et spesielt felt eller drøfting av framtidig politikk. Meldingene og behandlingene i Stortinget danner ofte grunnlaget for en senere proposisjon.

Figur 3: Dokumenthierarki



Kilde: Forsvarsdepartementet

I vår studie som omhandler rekruttering og mangfold, er *Stortingsproposisjon 42: Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008*, særlig relevant som et startpunkt for arbeidet for mangfold i Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2004). På bakgrunn av denne langtidsplanen ble det gitt et oppdrag om å utforme en ny stortingsmelding, *Stortingsmelding 36: Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret* (Forsvarsdepartementet, 2007a). I denne meldingen ble det listet en del utfordringer og problemstillinger knyttet til rekruttering av kvinner. Som vist i figur 3, er disse utfordringene og problemstillingene senere drøftet og nedfelt som vedtak i en ny stortingsproposisjon, *Stortingsproposisjon 48: Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier* (Forsvarsdepartementet, 2008a). Denne stortingsproposisjonen skal gjelde for 2009 til 2012. Forut for det som vises i modellen, har det med andre ord foregått et arbeid med Stortingsmelding 36 og Stortingsproposisjon 42.

For å sikre styring mot vedtatte mål og satsninger får alle etater såkalte "iverksettingsbrev" fra deres respektive departement, slik det også er for Forsvaret. Som modellen over viser, er det to nivåer av iverksettingsbrev, det ene er "iverksettingsbrev langtidsplan", det andre er "årlige iverksettingsbrev". De årlige iverksettingsbrevne er mer detaljerte og angir strategiske mål for ulike områder av virksomheten med formulerte styringsparametre. Det foretas oppfølging, tertialvis rapportering og kontroll av målene som er angitt der. Særlig viktig for vår studie er iverksettelsesbrevne for 2009, 2010 og 2011. På bakgrunn av disse planene har Forsvarssjefen utformet sitt "gjennomføringsdirektiv", hvor oppdragene er omfordelt og presisert for avdelingene (DIF). Årlige prioriteringer kommer ut som *Forsvarssjefens virksomhetsplan*.

I det følgende vil vi løfte frem hvilke temaer som tas opp i de ulike styrende dokumentene og som er knyttet til rekruttering og mangfold.

2.1.1 Stortingsproposisjon 42 (2003-2004)

Når det gjelder det å rekruttere og beholde kvinner sier Stortingsproposisjon 42 (2003-2004) at dersom Forsvaret skal kunne løse sine oppgaver, må man rekruttere de mest motiverte og best egnede av begge kjønn til Forsvarets mangeartede virksomhet. Med proposisjonen bestemte man at sesjon skulle utvikles til å bli et sentralt rekrutterings- og seleksjonsverktøy (Forsvarsdepartementet, 2004). Proposisjonen synliggjør at man i den kommende perioden skal fokusere enda mer på å øke rekrutteringen av kvinner, samt på å beholde dem. For å rekruttere kvinner foreslår regjeringen at alle kvinner skal kalles inn til sesjon, men at fremmøte ikke er lovpålagt. Videre skal ungdom kunne søke befalsskole, før de kalles inn til førstegangstjeneste, noe regjeringen mener vil være viktig for å rekruttere kvinner. Kvinner er ikke omfattet av verneplikt, og direkte opptak til befalsskoler fra videregående skole skal prøves ut som et virkemiddel for å rekruttere kvinner til Forsvaret. For å beholde kvinner skal man undersøke to forhold nærmere. Det ene er at det i gjennomsnitt tar kortere tid for en kvinne enn for en mann å oppnå et visst gradsnivå, men at det gjennomsnittlige lønnsnivået for kvinner er noe lavere enn for menn. Det andre er at man vil undersøke hvordan kvinner i Forsvaret opplever arbeidsplassen og arbeidsmiljøet.

Også mangfold er nevnt i Stortingsproposisjon 42. Der står det at arbeidet for økt mangfold skal vektlegges i Forsvaret, og at man skal rekruttere fra det brede laget av befolkningen. Særlig viktig er det å rekruttere flere fra minoritetsgrupper til befalsutdanning. Man ønsker at Forsvaret skal være en inkluderende og tolerant organisasjon, og at organisasjonen i størst mulig grad skal gjenspeile samfunnet. I dag har vi et samfunn som i større grad enn tidligere, har et rikt mangfold, og man skal jobbe for en likeverdig behandling av mennesker i Forsvaret uavhengig av den enkeltes bakgrunn, livssyn, etnisk og kulturell tilhørighet, samt seksuelle orientering. Verdier som toleranse og respekt for enkeltmennesket fremheves og skal vies oppmerksomhet i utdanning og i tjeneste.

2.1.2 Stortingsmelding 36 (2006-2007)

Stortingsmelding 36 tar opp 16 konkrete tiltak for å øke kvinneandelen i Forsvaret. I meldingen sies det at det overordnede målet er at begge kjønn skal være likt representert på alle nivåer i Forsvaret. Meldingen viser til at det har vært politiske vedtak som har vært drivkraften for å fremme kvinners plass i Forsvaret, først med kvinners adgang til befalsutdanning, samt tjeneste- og mobiliseringsplikt i 1976. I 1983 åpnet Stortinget for at kvinner kunne avtjene førstegangstjeneste på like vilkår som menn. Høsten 2006 kalte man for første gang inn til frivillig sesjon for kvinner. Norge forholder seg også til overnasjonale føringer som for eksempel FNs sikkerhetsrådsresolusjon om Kvinner, fred og sikkerhet, hvor Norge forplikter seg til å øke andelen av kvinner i internasjonale styrkebidrag.

I Stortingsmelding 36 fremholdes i hovedsak tre begrunnelser for at Forsvaret trenger flere kvinner. For det første er Forsvaret en offentlig etat, og det er viktig at en offentlig etat gir kvinner og menn like rettigheter og muligheter til utdanning og karriere. Forsvaret er også

en organisasjon som kan utøve makt, og det er viktig at begge kjønn har mulighet til å påvirke hvordan makten skal utøves. Denne begrunnelsen kalles rettighets- og legitimitetsaspektet. På denne måten kan Forsvaret bidra til en jevnere kjønns sammensetning i det norske arbeidslivet generelt. Legitimitet søkes opprettholdt ved at Forsvaret utvikler seg i takt med det øvrige samfunnet (Forsvarsdepartementet, 2007a).

For det andre sier meldingen at Forsvaret har krevende og komplekse oppgaver, og det stilles høye krav til kompetanse. Forsvaret må derfor utnytte den kompetansen som finnes i hele det norske samfunnet, både blant kvinner og menn. Dette kaller man nytteaspektet. Rekruttering fra hele den norske befolkningen gir tilgang på personell med riktige erfaringer og verdier. Dersom Forsvaret skal kunne løse sine oppgaver nasjonalt og internasjonalt, er det nødvendig med bedre balanse mellom kjønnene, hevdes det. Det å være kvinne eller mann sies å være en kompetanse i seg selv, men hva dette innebærer utdypes ikke. Det vises imidlertid til et eksempel på kvinners bidrag i fredsoperasjoner; at kvinner lettere kommer i kontakt med lokale kvinner, noe som blant annet har betydning for etterretning.

Det siste argumentet for økt rekruttering av kvinner er knyttet til mangfold som en "endringsagent". Man mener at kulturen i Forsvaret trolig bærer preg av at organisasjonen domineres av menn. Å utvikle organisasjonen til en mer mangfoldig sammensatt organisasjon vil kunne være med på å utvikle kulturen videre, slik at den passer bedre med det man kaller "rammebetingelsene". Videre sies det at mangfold og intern kultur ses på som en viktig faktor for at Forsvaret skal kunne løse sine oppgaver, men dette uttrykkes generelt, i og med at man ikke spesifiserer hva disse oppgavene er. I meldingen forstår man mangfold som "bredde i sammensetning av personell", og dette omfatter blant annet kjønn, seksuell orientering, etnisk bakgrunn og alder (ibid., s. 11). Man ønsker å rekruttere et mangfold for å løse Forsvarets oppgaver på best mulig måte. Bredt sammensatte team, hvor folk har forskjellige bakgrunner og erfaringer, bidrar til dette. Man mener det med dette vil være et større potensial for varierte perspektiver som kan bidra positivt i oppdragsløsning og håndtering av utfordringer (ibid.).

Stortingsmeldingen viser til en del nyttig bakgrunnsinformasjon som legges til grunn for utformingen av tiltakene som meldingen fremsetter (ibid., s. 11-13). Det ene er at det er en svært lav kvinneandel blant de som fullfører førstegangstjeneste. Det andre er at det er svært få kvinner ved Forsvarets skoler. Det tredje er at det særlig er få kvinner på midlere og høyere gradsnivå. Alt i alt kan det å være i mindretall i en organisasjon som er dominert av menn, føre til stereotypering av det underrepresenterte kjønn (Kanter, 1993). Man bør derfor få kvinneandelen til å bli minst 20 prosent, hevdes det. Man har videre registrert at kjønnskvoltering oppfattes som negativt og misforstås av mange i organisasjonen. Mange likestiller det med forbigåelse og forskjellsbehandling. Kvotering innebærer at det underrepresenterte kjønn foretrekkes, når vedkommende er like godt eller tilnærmet like godt kvalifisert. Det pekes også på at siden Stortingsproposisjon 42 kom, har Forsvaret allerede gjort en del tiltak. Blant annet har man kalt inn jenter til frivillig sesjon. Alle

Forsvarets sjef har fått ansvar for å rekruttere kvinner til sine avdelinger, samt identifisere "tilretteleggingstiltak" (ibid., s. 15). Det er også satt i gang en praksis med sluttsamtaler for å få kunnskap om hva som gjør at kvinner (og andre) ønsker å slutte i Forsvaret. Forsvarsstaben skal også sikre at de som sitter i Forsvarssjefens tilsetningsråd, har kunnskap om Forsvarets satsning på likestilling og mangfold. Meldingen lister opp 16 nye tiltak som er gjengitt nedenfor (ibid., s. 19-23):

1. 25 prosent av studieplassene på krigsskolene og stabsskolen reserveres kvalifiserte kvinner, noe som betyr at kvinner skal konkurrere innbyrdes, så sant de er kvalifiserte.
2. Opptakskravene til Forsvarets skoler revideres da man tenker seg at dagens system er tilpasset den mannlige delen av befolkningen.
3. Det vurderes mer fleksible rekrutteringsordninger for krigsskolene. Kvinner med sivile akademiske utdanninger kan få tilbud om å bli yrkesbefal etter et kort kvalifiseringskurs ved en krigsskole. Elever uten militær bakgrunn kan rekrutteres til krigsskolene ved å tas opp til befalsskole med intensjon om overgang til krigsskole.
4. Det opprettes en funksjon i Forsvarsstaben for å styrke arbeidet med økt kvinneandel i Forsvaret. Stillingen skal være på minimum oberst-/kommandørnivå og skal støtte og sette kraft bak implementering av tiltak (ikke frata avdelingene ansvaret).
5. Kvinnelig befal tilbys utviklingsprogrammer for lederutvikling og personlig utvikling. Dette skal motivere til ønske om videre karriere, at det er realistisk, samt at det dannes nettverk for gjensidig støtte.
6. Kravene til militære stillinger revideres. Det er et spesielt behov for å vurdere såkalte "absolutte krav" til stillinger og muligens heller angi "ønskelig kompetanse". Man oppnår bredde, og flere vil bli aktuelle til stillingen, slik at man støtter opp om mangfold.
7. Det iverksettes kartlegging og forskning som følger årskullene fra sesjon og flere år frem i tid. Dette kan bidra til kunnskap om når interessen for Forsvaret vekkes, hvordan kvinner og menn opplever Forsvaret, og om det er forskjellige årsaker som gjør at kvinner og menn slutter i Forsvaret.
8. Det iverksettes forskning på kultur og holdninger i Forsvaret. Man har behov for å sjekke ut antakelser om kulturen i Forsvaret og få kunnskap om hvilken kultur og holdninger som faktisk er dominerende. I dette ligger også et behov for å avdekke hvilke holdninger som er rådende mellom kvinner og menn. Forutsettes det at kvinner må endre sin atferd for å oppleve tilhørighet?
9. Bevisstgjøring av holdninger til mangfold i forsvarssektoren. På en systematisk måte skal alle ansatte delta i en bevisstgjørings- og utdanningsprosess knyttet til holdninger og mangfold.
10. Arbeid for holdninger til mangfold inngår i lederens måloppnåelse. Ledere skal formidle behovet for mangfold i ord og handling. Det skal oppmuntres til

engasjement om likestilling. Det skal aktivt formidles at det er behov for kvinner, og at kvinner er ønsket til hele Forsvaret. Likestillingsarbeid skal være en del av lederens måloppnåelse og gi uttelling, dersom vedkommende søker nye stillinger (meritterende).

11. Retningslinjer for akseptabel opptreden utarbeides. Man trenger klare og uttalte normer for atferd ved avdelingene, konsekvenser ved å bryte disse normene og prosedyrer for håndtering av kritikkverdige forhold.
12. Målrettet informasjon om Forsvaret formidles til unge kvinner og menn. Ved bruk av moderne medier skal man synliggjøre hva Forsvaret kan tilby. Man skal også kontakte kvinner under tretti år som har sluttet i Forsvaret, og informere dem om tjeneste- og karrieremuligheter.
13. Det iverksettes en evaluering av ordningen med innkalling til frivillig sesjon for kvinner. Kan man få enda flere kvinner til å møte på sesjon? Bidrar ordningen til at kvinner ønsker å jobbe i Forsvaret?
14. Villighetserklæringen undertegnes før fremmøte til førstegangstjeneste. Dette skal sikre at de ikke slutter, slik at Forsvaret får forutsigbarhet i personelltilgangen.
15. Forsvaret tilrettelegger lokale forhold for familienes konkrete behov. Daglig tjeneste skal gi rom for at både kvinner og menn kan ivareta den daglige omsorgen for barn og familie.
16. Det innføres mer fleksible ordninger ved graviditet og svangerskapspermisjon. Man må kunne ha fullverdig alternativ tjeneste under graviditet, dersom man ikke kan gjøre sin vanlige jobb.

På bakgrunn av disse tiltakene ønsker man å ha 20 prosent kvinner blant befal og vervede innen 2020. For å nå dette er et av tiltakene at 25 prosent av plassene ved krigsskolene og stabsskolen reserveres kvalifiserte kvinner. Dersom man skal ha mulighet til å få 25 prosent kvinner i Forsvarets skoler, forutsettes det at antallet kvinner i førstegangstjeneste må økes gradvis de kommende årene. Når det gjelder antall kvinner i førstegangstjeneste, finner vi ingen konkrete måltall i stortingsmeldingen.

2.1.3 Stortingsproposisjon 48 (2007-2008)

Målet om å rekruttere flere kvinner står fast i Stortingsproposisjon 48, og man må fortsette med tiltak som skal sikre en økt kvinneandel. Tiltakene må handle om to områder: bygningsmassen må tilpasses både kvinner og menn, og personlig bekledning og utrustning må tilpasses kvinner. Siden man går for innføring av pliktig sesjon for kvinner, må man også endre vernepliktsloven og tilhørende regelverk. I Stortingsproposisjon 42 sa man at man ikke vil innføre sesjonsplikt for kvinner, blant annet fordi kvinner ikke har verneplikt, og man da mangler hjemler og sanksjonsmidler for å sikre fremmøte. I Stortingsproposisjon 48 derimot vurderer man det slik at man vil innføre pliktig sesjon også for kvinner. Slik sikrer man at hele årskull får informasjon om Forsvaret, og at de best skikkede og mest motiverte får et møte med Forsvaret. Man mener at dagens sesjons- og vernepliktsordning bidrar til å opprettholde et kjønnsrollemønster som gir et inntrykk av at

Forsvaret er bedre tilpasset menn enn kvinner (Forsvarsdepartementet, 2008a, s. 124). Regjeringen vil ikke gå inn for kvinnelig verneplikt nå, men vil vurdere dette i lys av erfaringer med sesjonsplikt. Forsvarspolitisk utvalg anbefaler at verneplikten gjøres lik for begge kjønn, da de grunnleggende verdiene i Norge baserer seg på like rettigheter og plikter, men at en slik endring må skje gradvis.

Temaet mangfold tas opp igjen i Stortingsproposisjon 48, og her viser man til legitimitetsaspektet ved rekruttering av mangfold; dvs. at flere vil kunne identifisere seg med Forsvaret. Også nytteaspektet trekkes frem ved at økt grad av etnisk mangfold vil bidra positivt i forhold til Forsvarets evne til å drive operasjoner i utlandet (ibid., s. 114). Det sies her at mangfold er en styrke i seg selv, og at man derfor må rekruttere fra hele befolkningen. I forlengelsen av dette skal man ha aksept for ulikhet og nulltoleranse for trakassering, samt forskjellsbehandling på bakgrunn av kjønn, seksuell orientering eller nedsatt funksjonsevne. I denne proposisjonen ser vi at mangfold også omfatter personell med nedsatt funksjonsevne, noe vi ikke finner i de dokumentene som er omtalt tidligere i dette kapitlet.

2.1.4 Iverksettingsbrev

Forsvarsdepartementets iverksettingsbrev for de ulike gjennomføringsårene gir mål, oppdrag, føringer og rammer til Forsvarssjefen for gjennomføringen av virksomheten. Iverksettingsbrevene er en plan som skal være reelt førende for hele Forsvaret som organisasjon (Forsvarsdepartementet, 2009). Iverksettingsbrevene er konkretisert gjennom a) strategiske mål, b) styringsparametre og c) tiltak. Hver av styringsparametrene forvaltes av en gitt avdeling i Forsvarsdepartementet, og de styringsparametrene som er relevante for vårt prosjekt, forvaltes av "Avdeling for personell og fellestjenester". Forsvarssjefen er pliktig til å rapportere tilbake til denne avdelingen via såkalte "Resultat og kontrollrapporter" (RKR) om hvordan man ligger an med hensyn til oppdragsløsningen. I rapporteringen brukes ulike datagrunnlag, hvor medarbeiderundersøkelsen og Vernepliktsverkets statistikk er en del av grunnlaget, men det brukes også andre former for datagrunnlag.

To av kapitlene i iverksettingsbrevene tar opp temaer som omhandler kvinner og mangfold, og det er disse kapitlene som teksten under baserer seg på. For de ulike gjennomføringsårene har man hatt ulike prioriteringer og mål, og dette er gjengitt nedenfor:

Gjennomføringsåret 2009

For gjennomføringsåret 2009 ba statsråden forsvarssjefen om å prioritere videreutvikling og forbedring av vernepliktsordningen som et fundament for Forsvarets virksomhet, herunder å legge til rette for økt rekruttering av kvinner (Forsvarsdepartementet, 2008b, s. 8). Også personellpolitikken skulle styrkes, blant annet for å bidra til økt kvinneandel og

mangfold. Man skulle også følge opp handlingsplanen for holdninger, etikk og ledelse (HEL).

Det er kapitlene "Personell og kompetanse" og delkapittel "Kvinner og kjønnsperspektiv" som tar opp prioriteringer knyttet til mangfold og kvinner. Det er ikke mye som sies om dette, men det vises til at mål, oppdrag og tiltak knyttet til området er basert på Stortingsmelding 36 og regjeringens handlingsplan for implementering av FNs Sikkerhetsrådsresolusjon 1325, samt anbefalinger fra Nordic Supportive Defence Structure (ibid., s. 43). Man skal oppnå en vesentlig økning i kvinneandelen i Forsvaret, og dette skal gjøres gjennom tiltakene som er nevnt i Stortingsmelding 36. (se avsnitt 2.1.2 over), samt oppfølging av forskning som omhandler rekruttering av kvinner. I dette gjennomføringsåret skal Forsvaret også starte arbeidet med et kjønnsperspektiv på operasjoner i utlandet.

I delkapitlet "Sesjon, verneplikt og førstegangstjeneste" sies det at man skal innføre pliktig sesjon for kvinner fra og med 2010 og at tilrettelegging for dette må starte i 2009 (ibid., s. 44). Man forventer at Forsvaret vil få en økning av kvinner som møter til førstegangstjeneste. Man skal også videreføre forsøksprosjektet for rekruttering av personell med innvandrerbakgrunn.

Gjennomføringsåret 2010

I 2010 ønsker forsvarsministeren at forsvarssjefen særlig skal prioritere implementering av seksjonsplikt for kvinner og en todelt sesjonsordning. Man skal også fortsette med å styrke personellpolitikken for å få til en økt kvinneandel og mangfold i Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2009, s. 9).

I kapitlet "Personell og kompetanse" sies det at man skal implementere sesjonsplikt for kvinner, og at sesjonsordningen skal få bedre kvalitet. Forsvaret skal sette i gang tiltak for å øke rekrutteringen av kvinner og tiltak for å beholde kvinner (ibid., s. 43). Kvinner skal få bedre informasjon om Forsvaret, samt tilpasset markedsføring av befalsskolen som mulig utdanning. Det nevnes også at kvinner må få utstyr og klær som passer dem. Videreføring av et genderperspektiv i operasjoner er også viktig i følge dette iverksettelsesbrevet. I 2010 skal kompetansen styrkes innen gender, og genderperspektivet skal tas inn i utvikling av strukturer og prosesser, samt at det skal jobbes videre med økt kvinnerepresentasjon i internasjonale bidrag.

Gjennomføringsåret 2011

Blant prioriteringene som skal gjøres i 2011, finner vi integrering av kjønnsperspektivet i operativ virksomhet ved at dette perspektivet ikke bare legges inn i øvelser og misjonsspesifikk trening, men også i operative krav. Som i tidligere iverksettelsesbrev, skal man også fortsette med styrkingen av personellpolitikken for å øke kvinneandel og

mangfold blant militært personell. Men i dette iverksettingsbrevet tillegges det at man også skal øke kvinneandelen i lederstillinger (Forsvarsdepartementet, 2010).

I kapitlet "Personell og kompetanse" står det at man skal øke antall kvinner i førstegangstjeneste og i grunnleggende befalsutdanning. Man skal også omsette tiltak fra Stortingsmelding 36 for å øke andelen av kvinner i Forsvaret ved at minimum 1500 jenter skal tas inn til sesjon. Mobbing og seksuell trakassering skal kartlegges i årlige medarbeiderundersøkelser. Det skal gjennomføres en spørreundersøkelse for å finne ut av hvorfor så få kvinnelige offiserer søker seg til internasjonale stillinger. For å få flere kvinner inn i Forsvaret skal man iverksette en såkalt VAB-ordning, hvor man søker å rekruttere kvinner med akademisk utdanning som gjennom et grunnleggende offiserskurs, kan bli offiserer i Forsvaret. Forsvaret skal videre rapportere på effekten av todelt sesjonsordning. Man skal også utvikle en mangfoldspolicy som et verktøy for å nå disse målene, og det skal settes i gang forskning i tråd med Stortingsmelding 36.

Som vi ser av det ovenfor nevnte, er det flere tiltak som er nevnt i Stortingsmelding 36 og Stortingsproposisjon 48, som gjenkjennes i prioriteringer og mål i de årlige iverksettingsbrevene. Det ser ut til at fra 2008 til 2010 legges det mer og mer trykk på mål og tiltak som omhandler mangfold og kvinner i Forsvaret.

2.1.5 Forsvarssjefens virksomhetsplan

Forsvarssjefens virksomhetsplan er forsvarssjefens årlige plan for gjennomføringen av virksomheten. Vi har ikke lest alle planene for de tre siste årene, men kun den for 2011, samt vedleggene til denne. Virksomhetsplanen uttrykker forsvarssjefens målbilde hvor han presiserer mål, resultatkrav og ambisjonsnivå for den aktuelle perioden, samtidig som det formidles oppdrag til sjefene for de tjue ulike driftsenhetene. I planen sier forsvarssjefen at den bygger på Forsvarsdepartementets årlige iverksettingsbrev og forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden (Forsvarsstaben, 2011). Når vi leser dette, får vi forventninger om at vi vil gjenkjenne flere av målene og tiltakene som er nevnt i avsnittene overfor, og som reflekteres i proposisjoner, meldinger og iverksettingsbrev. Av det vi kan lese i hoveddelen av planen for 2011, står det lite om å rekruttere og beholde kvinner, og det står ingenting om mangfold. Imidlertid finner vi i vedleggene til planen noen av de samme målområdene som vi også finner i iverksettingsbrevet for 2011. Først vil vi presentere hva vi leser i hoveddelen til virksomhetsplanen. Her finner vi en setning som omhandler kvinner i kapittel 2.7.1 Kompetanse. Her uttrykkes det:

Rekruttering av kvinner er fortsatt et viktig fokusområde, hvor det er særlig ønskelig å rekruttere flere kvinner til operativ tjeneste, samt utdannings- og lederstillinger.

Når det gjelder rekruttering inn til Forsvaret, nevnes ikke kvinner eller mangfold spesifikt, bare at man skal utnytte ordningen med todelt sesjon optimalt for å sikre motivert og kvalifisert personell inn i Forsvaret, og at man skal innføre midt- og sluttsamtaler under

førstegangstjenesten. Det at forsvarssjefen uttrykker at man vil ha flere kvinner i lederstillinger er i tråd med Forsvarsdepartementets iverksettelsesbrev for 2011.

I vedleggene til virksomhetsplanen tematiseres det å rekruttere og beholde kvinner i flere av oppdragene til DIF-sjefene. I vedleggene gir forsvarssjefen oppdrag til de enkelte driftsenhetene, og her finner vi oppdrag som går på tvers alle driftsenheter, samt oppdrag som er gitt til spesifikke driftsenheter.

Ett av oppdragene er gjennomgående for alle 20 driftsenheter, i det at alle avdelinger skal jobbe med holdninger, etikk og ledelse.

Som et verktøy for dialog og diskusjon omkring relevante temaer skal e-læringsprogrammet for holdninger, etikk og ledelse tas i bruk ved alle Forsvarets avdelinger.

Som vi ser av et av sitatene lenger ned i dette kapitlet, skal programmet for holdninger, etikk og ledelse (HEL) knyttes til det å redusere frafall av kvinner og etniske minoriteter.

Ett av oppdragene involverer over halvparten av driftsenhetene, og det handler om å etablere en aksjonsgruppe for det å rekruttere og beholde kvinner. Elleve av tjue driftsenheter har fått dette oppdraget:

Støtte Forsvarsstaben gjennom å bidra til en tverrfaglig aksjonsgruppe for å identifisere og gjennomføre konkrete tiltak for å øke rekruttering av kvinner til Forsvaret, samt å beholde allerede tjenestegjørende kvinner.

Noen av driftsenhetene har fått i oppdrag å redusere frafall i grunnleggende befalsutdanning, og dette er naturlig nok enheter som har ansvar for befalsutdanningene. De fire generalinspektørene har fått i oppdrag å redusere frafall av kvinner og etniske minoriteter gjennom å sette søkelyset særlig på seleksjonsprosessene og kulturelle barrierer:

Redusere frafallet av kvinner og etniske minoriteter under befalsutdanningen, med spesielt fokus på seleksjonsprosesser og kulturell motstand. Dette skal ses i sammenheng med HEL på alle nivåer i avdelingen.

GIHV har i sammenheng med dette fått en presisering av dette oppdraget som handler om oppfølging av ledes resultater på dette området, og det vites ikke hvorfor de andre generalinspektørene ikke har fått likelydende oppdrag:

DIF-sjef pålegges å sammenligne og vurdere sjefers lederskap og resultatoppnåelse i RKR, i medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser.

Tre av generalinspektørene (ikke GIH) har videre fått i oppdrag å avdekke mangler i utrustning og bygningsmasse som kan virke mot rekrutteringen av kvinner:

Identifiser eventuelle mangler innen PBA og EBA (økt andel kvinner i fgtj og GBU) og sørg for utbedring av disse.

Det handler om å identifisere mangler i personlig bekledning og utstyr, samt eiendom, bygg og anlegg sett i lys av ønsket om økt kvinneandel i førstegangstjeneste og grunnleggende befalsutdanning. Av en eller annen grunn ser det ut til at GIH ikke har fått dette oppdraget.

GIH har videre fått et oppdrag som de andre generalinspektørene ikke har fått, og det er:

Oppretthold nyrekruttering til GBU på dagens nivå, men med tydeligere fokus på markedsføring mot og rekruttering av kvinner.

Vi kjenner ikke til hvorfor GIL, GIS og GIHV ikke har fått dette oppdraget.

Forsvarets operative hovedkvarter og Forsvarets høyskole har fått et særlig ansvar for genderarbeidet. Forsvarets operative hovedkvarter skal sørge for et helhetlig genderperspektiv på operasjoner, mens høyskolen skal sørge for at det gis undervisning om resolusjon 1325 og genderperspektiv ved alle skoler i Forsvaret. Forsvarets mediesenter skal gjennomføre rekrutteringskampanjer for å øke kvinneandelen, spesielt i operative stillinger.

Vernepliktsverket har særlig ansvar for rekruttering av kvinner og har fått følgende oppdrag:

Koordinator, iverksett, gjennomfør og evaluer alle nødvendige rekrutteringstiltak til Forsvaret innenfor rekrutteringsbestemmelsens virkeområde, med særlig fokus på rekruttering av kvinner.

Videre står det at Vernepliktsverket skal etablere en kvote på 1500 jenter fra 1992-kullet som skal ta førstegangstjeneste, noe som samsvarer med iverksettingsbrevet fra 2011 (se avsnitt 2.4.5).

2.1.6 Avsluttende kommentarer

I gjennomgang av dokumentene ser vi at det er en tydelig sammenheng mellom Stortingsproposisjon 42, Stortingsmelding 36, Stortingsproposisjon 48 og Forsvarsdepartementets iverksettingsbrev. Imidlertid finner vi lite om kvinner og mangfold i hoveddelen av Forsvarssjefens virksomhetsplan for 2011. Dersom vi ser på oppdragene i virksomhetsplanen, handler flere av oppdragene om kvinner, gender, etikk og holdninger. Begrepet mangfold, derimot, brukes ikke. Av oppdrag som kan knyttes til begrepet mangfold, utover det å rekruttere og beholde kvinner, er generalinspektørenes ansvar for å redusere frafall av etniske minoriteter i grunnleggende befalsutdanning. Utvikling av en mangfoldspolicy som vektlegges i iverksettingsbrevet, er ikke omtalt i

Forsvarssjefens virksomhetsplan for 2011. I iverksettelsesbrevet nevnes gjennomføring av en kartlegging av hvorfor få kvinner søker INTOPS, men denne har vi ikke funnet igjen i forsvarssjefens plan. Det er utfordringen ved å rekruttere og beholde kvinner, samt arbeidet med holdninger, etikk og ledelse som i hovedsak tematiseres i virksomhetsplanen.

2.2 Forsvarets interne dokumenter

Vi har også studert ulike dokumenter som skal være styrende for ansvarsforhold og praksis internt i Forsvaret angående personellpolitikken generelt, og mer spesielt hva som er styrende for rekruttering og seleksjon. Dette har vi kalt "interne dokumenter". Vi starter med å se på noen planer knyttet spesifikt til rekruttering i Forsvaret. For å få innsikt i den formelle gangen i rekruttering til stillinger og utdanningsplass vil vi ta opp beskrivelser og temaer fra *Forsvarets personellhåndbok*. Til forskjell fra kapitlene over, som omhandler de overordnende planene, vil dette kapitlet ikke bare ta opp temaer som omhandler mangfold og kvinner. Vi ser det som nyttig i denne forbindelse å berøre hva som nevnes om karriere og karriereutvikling i Forsvaret, hva som er de formelle strukturer og rutiner for tilsetting og veien til ulike utdanningsordninger.

2.2.1 Bestemmelser for rekruttering i Forsvaret

Dokumentet *Bestemmelser for rekruttering i Forsvaret* er et overordnet dokument som er styrende for all rekruttering i Forsvaret. Det gjelder på alle nivåer og omfatter både sivil og militært personell. Bestemmelsen er utarbeidet av Forsvarsstaben og regulerer myndighet og ansvar som omfatter nyrekruttering, internrekruttering og re-rekruttering. I dokumentet presiseres det at disponeringssystem, karrieresystem og tiltak for å beholde ansatte ikke er inkludert i dette dokumentet, og at det omhandler kun rekruttering (Forsvarsstaben, 2008, s. 3). Dokumentet presiserer ansvar og roller knyttet til utførelse av rekrutteringsoppdraget fordelt mellom instansene:

- Sjef Forsvarsstaben/P
- Sjef Vernepliktsverket
- Forsvarssjefens underlagte sjefer
- Sjef Forsvarets mediesenter
- Sjef Forsvarets personelltjenester

Sjef for Forsvarsstabens personellavdeling (FST/P) har fått delegert myndighet for rekrutteringsvirksomheten i Forsvaret fra forsvarssjefen. Sjef FST/P skal styre rekrutteringsarbeidet, bidra med analyser og prioritering av den helhetlige rekrutteringen i Forsvaret. Han skal også utvikle relevante måleindikatorer for rekrutteringsvirksomheten.

Sjef Vernepliktsverket har myndighet til å koordinere, iverksette og gjennomføre nødvendige tiltak for å rekruttere inn til Forsvaret. Sjef Vernepliktsverket har også ansvar

for å koordinere søknadsprosessene til grunnleggende befalsutdanning. Arbeidet skal koordineres med styrkeprodusentene og andre relevante aktører.

Forsvarssjefens underlagte sjefer (disse kalles DIF-sjefer, idet de leder hver sine driftsenheter) skal støtte sjef Vernepliktsverket i nyrekruttering til Forsvaret. De plikter å følge opp tiltak og lage planer for rekruttering. Sjefer på alle nivåer har videre ansvar for å utnytte muligheter til internrekruttering fra gruppen vernepliktige, lærlinger, vervede og avdelingsbefal. Arbeidet skal koordineres med Vernepliktsverket og Forsvarets personelltjenester.

Forsvarets mediesenter har ansvar for markedskommunikasjon i forbindelse med rekruttering som er koordinert av Vernepliktsverket, og som er gitt prioritet av FST/P. De skal støtte andre avdelinger i markedsføring av Forsvaret som arbeidssted.

Sjef Forsvarets personelltjenester har på vegne av Sjef FST/P ansvar for faste og midlertidige tilsetninger, og at disse gjøres i forhold til regelverket. Han skal også på bakgrunn av sin rolle avdekke forhold rundt Forsvarets kompetansebeholdning og krav til stillinger, samt identifisere sårbar eller kritisk kompetanse. Han har videre ansvar for koordinering av tiltak for internrekruttering av kompetanse, samt oppfølging av personell i permisjon og personell som har sluttet i Forsvaret.

Det er flere møtearenaer for disse instansene som har ansvar for rekruttering i Forsvaret. "Forsvarets rekrutteringsforum" er et forum hvor deltakere med beslutningsmyndighet deltar, og disse planlegger, koordinerer, iverksetter og følger opp rekrutteringstiltak som går på tvers av avdelinger og tjenestemiljøer. FST/P har ansvaret for forumet, og man har to til fire møter årlig. Videre har man et "Arbeidsutvalg for rekruttering" som er et verktøy for rekrutteringsforumet, og som forbereder saker til Forsvarets rekrutteringsforum. Hver vår og høst arrangeres det "Rekrutteringsmøter" som oppsummerer og evaluerer rekrutteringssesongen. På "Regionale planmøter" legger man detaljplaner for den enkelte region, og det er Vernepliktsverket som har ansvar for dette møtet.

2.2.2 Forsvarets rekrutteringsplan 2011

Forsvarets rekrutteringsplan for 2011 er et dokument som oppdateres fortløpende, og som besluttes på det ovenfor nevnte Forsvarets rekrutteringsforum (Vernepliktsverket, 2011a). Dokumentet beskriver hvordan rekrutteringen skal koordineres og gjennomføres, inklusiv prioriteter, og det gjengir i en årssyklus. Planen skal være grunnlaget for detaljerte regionale planer. I dokumentet uttrykker man at man vil ha en aktiv og offensiv rekruttering inn til Forsvaret for å sikre tilflyt av kompetent personell til alle avdelinger og fagområder. Blant seks formulerte målsetninger finner vi:

Å øke mangfoldet blant personell i Forsvaret. (ibid., s. 5)

I dokumentet sies det at avdelingene som er berørt, skal beskrive hvordan de vil løse pålagte oppdrag.

2.2.3 Vernepliktsverkets handlingsplan for rekruttering av kvinner 2011

Vernepliktsverket har utarbeidet en egen handlingsplan for rekruttering av kvinner (Vernepliktsverket, 2011b). Planen gjelder prioriteringer i 2011, og den tar opp tiltak som skal bidra til å øke kvinneandelen i Forsvaret. Som del av bakgrunns materialet for denne planen finner vi Stortingsmelding 36 og Forsvarssjefens virksomhetsplan 2011. I Forsvarssjefens virksomhetsplan for 2011 er dette oppdraget gitt til sjef Vernepliktsverket:

Koordiner, iverksett, gjennomfør og evaluer alle nødvendige rekrutteringstiltak til Forsvaret innenfor Rekrutteringsbestemmelsens virkeområde med særlig fokus på rekruttering av kvinner. Etabler en kvote på minst 1500 kvinner fra 1992-årskullet til grunnleggende befalsutdannelse (GBU) og førstegangstjeneste (Forsvarssjefens virksomhetsplan, vedlegg G, ref. etter Vernepliktsverket, 2011b, s. 3).

Rekrutteringsplanen peker på at det er problem knyttet til å rekruttere kvinner, men også til å beholde kvinner i tjeneste over tid. Vernepliktsverket viser til en lang rekke konkrete tiltak som man vil gå for og deler dem inn i "Umiddelbare tiltak", "Koordinerende tiltak" og "Utredende tiltak" (s. 5 ff). Tiltakene som nevnes her, er knyttet til sesjon, førstegangstjeneste og grunnleggende befalsutdanning, noe som er naturlig, siden Vernepliktsverket har ansvar for nettopp dette. Vi gjenkjenner planer som vi antar henger sammen med tiltak nr. 7, 12, 13 og 14 i Stortingsmelding 36, da de substansielt sett er veldig like (se avsnitt 2.3.2). Imidlertid stiller vi spørsmål ved om dette er det eneste som gjøres i forhold til det å rekruttere og beholde mangfold, og innebærer det at andre driftsenheter ikke får oppdrag knyttet til dette?

2.2.4 Forsvarets personellhåndbok, del A

Å rekruttere og beholde kvinner

Det er særlig i del A vi finner formuleringer knyttet til rekruttering av kvinner og rekruttering av mangfold. I kapittel 2, "Forsvarets rekrutteringspolitikk" fremsettes et mål om å sikre et bredt søkergrunnlag til Forsvarets skoler samt utvalgte sivile skoler, et best mulig søkergrunnlag for tilsetting i stillinger på alle nivåer, utvikling av medarbeidere gjennom oppdrag nasjonalt og internasjonalt, økt rekruttering av kvinner, samt økt rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn (Forsvaret, udatert). I dokumentet heter det også, at "kvinner skal gis særlig oppmerksomhet i informasjons- og rekrutteringsøyemed", og at det skal utvikles en egen rekrutteringsplan for kvinner. Det skal videre utvikles en egen rekrutteringsplan for å rekruttere medarbeidere med innvandrerbakgrunn.

Likestillingspolitikken til Forsvaret

I kapitlet om likestillingspolitikk fremholdes det at kvinner og menn ikke er like, men at dette er en ressurs:

Kvinner og menn er ikke like. De oppfatter ofte verden forskjellig, har ulike uttrykksform, ulike måter å løse problemer på og har lært å møte situasjoner på forskjellig måte. Summen av mannlige og kvinnelige ressurser og egenskaper, på alle nivå og på alle felt, gir den beste forutsetning for å bygge opp et kraftfullt og troverdig Forsvar. (ibid., pkt 6.1)

Sitatet er i tråd med både nytteargumentet og legitimitetsargumentet for mangfold som vi også finner i de politiske dokumentene. Det vises i dokumentet også til en del måltall og tiltak som substansielt er nokså like de mål og tiltak som er nevnt i de politiske dokumentene. I tillegg nevnes det at man vil utvikle krav og kriterier for utvelgelse av personell, slik at man fanger opp kvinner og menns ulike erfaringer og kompetanser ved rekruttering inn i Forsvaret, opptak til skoler og søknad til stillinger.

Et annet forhold er organisasjonskulturen i Forsvaret. Dersom kvinner og menn skal ha like muligheter ut fra sin egenart og på sine egne premisser, må man også jobbe med å utvikle organisasjonskulturen, sies det:

Holdninger, adferd og kulturelle barrierer er trolig de største hindringene for kvinners muligheter og påvirker deres interesse, ønske og mulighet for å gjøre en karriere i Forsvaret (ibid., pkt 6.3.1).

Man må legge til rette slik at begge kjønn ser på en karriere i Forsvaret som interessant, aktuelt og realistisk. Man ser en særlig barriere for kvinners muligheter i de kulturelle forholdene i Forsvaret, og at kulturen derfor må korrigeres.

Retningslinjer, praksis, atferd og holdninger må korrigeres og endres for å få til dette (ibid.).

Denne kulturendringen mener man skal skapes gjennom en utviklingsprosess, hvor det etableres en dialog om hvorfor Forsvaret ønsker større kvinnerepresentasjon. Et slikt holdnings- og kulturskapende arbeid skal inkluderes i all lederutdanning i Forsvaret.

Et viktig punkt som også omhandler det å få kvinner til å velge og til å bli i Forsvaret, handler om motivering. Man mener at Forsvaret til nå har vært utformet for og av menn, og at det eksisterer en mannsdominans og for å snu organisasjonskulturen må man motivere kvinner til å ta utfordringer i Forsvaret. I denne sammenhengen skal det også etableres et eget mentorprogram for kvinnelige lederkandidater. Videre skal "kvinners egenart" vektlegges ved inntak til militære skoler, og dette skal gjøres ved å bestemme konkrete måltall for kvinneandel, samt ved bruk av moderat kjønnskvoltering. Man skal og arbeide aktivt for at kvinner er representert i beordrings-, disponerings- og tilsetningsråd.

Forsvarets karrieropolitikk

Forsvarets karrieropolitikk skal bidra til at organisasjonen har nødvendig kompetanse i freds- og krigsstrukturen. Med en karrieropolitikk vil Forsvaret blant annet nyttiggjøre seg av de ansattes egenskaper og evner, kunne motivere og veilede medarbeidere til å søke nye utfordringer og utvikle seg selv, samt gi en økt forutsigbarhet og kontinuitet for både Forsvaret og den enkelte ansatte (ibid., punkt 4.2).

Forsvaret definerer karriere slik:

Med karriere menes her den rekkefølge av arbeid, stillinger eller funksjoner en medarbeider har gjennom sitt yrkesaktive liv. Karrieren kan være vertikal eller horisontal eller en veksling av disse (ibid., pkt 4.3.1).

I personellhåndboka uttrykkes det at å veksle mellom ulike karriereveier (vertikal og horisontal) "ikke skal være begrensende for medarbeiderens muligheter til å oppnå en tilfredsstillende karriereutvikling og status". Dette med avansement og lønnsutvikling knyttes til karriere. I dokumentet heter det at det skal være mulighet til å gjøre avansement innen samme stilling og differensiering av lønn innen samme gradsnivå. Forsvarets personell skal ha et bevisst forhold til egen karriere, heter det, men det er et lederansvar å arbeide systematisk med å koble karrieremuligheter med den enkeltes ønsker om utvikling av karrieren sin sett i lys av den enkeltes livsfase.

Utvelgelse og utvikling av ledere

Forsvaret vil sikre at de har kompetente og gode ledere på alle nivåer gjennom at medarbeidere får kompetanse gjennom lederansvar og samarbeid, samt gjennom formell utdanning. Man har som mål å ha et system for lederutvelgelse som er basert på entydige og konkrete kravformuleringer. Det sies at det er viktig at systemet har tillit og aksept i organisasjonen. Det uttrykkes også at for å sikre gode ledere på alle nivåer, skal ledere identifisere andre lederkandidater og ta ansvar for deres utvikling (ibid., pkt. 5.2).

Lederutviklingen henger sammen med karriereplanleggingen. Kravene skal handle om både utdanning, erfaring, dyktighet og personlig egnethet. Systemet og kriterier skal være åpent tilgjengelig, slik at den enkelte kan planlegge egen utvikling mot fremtidige stillinger.

En lederutvelgelsesprosess basert på kjente og entydige prosedyrer og krav, er en forutsetning for å gi medarbeidere visshet om fremtidige karrieremuligheter, samt anledning til å foreta reelle valg for å kvalifisere seg til lederstillinger på forskjellige nivå (ibid., pkt. 5.3.1)

Som et av satsningsområdene i personellhåndboka er det anført "lederutvelgelse". Her er man opptatt av at det skal utvikles et seleksjonssystem for ledere som gir mulighet for målrettet utvikling for den enkelte. Her skal ikke bare lederens realkompetanse vektlegges, men også medarbeiderens "resultater og potensial" (ibid., pkt. 5.4.1). For gruppe uttrykkes 1 stillinger det at man skal utvikle:

(...) et felles system for lederutvelgelse for nivået oberst/kommandør og høyere, som inngir tillitt og aksept i organisasjonen (ibid., pkt. 5.4.1).

Videre skal det etableres ledernetttverk på forskjellige nivåer i Forsvaret. Det ser ut til at man vil jobbe for å få Forsvarets ledere inn i eksterne nettverk som også innbefatter sivile organisasjoner.

2.2.5 Forsvarets personellhåndbok del B

I Forsvarets personellhåndbok del B finner en blant annet bestemmelser knyttet til utdanningsordninger i Forsvaret (fra grunnleggende befalsutdanning til høyere utdanning), avansementsordning, tilsetting, disponering, permisjoner og oppsigelse. Av særlig interesse for oss er bestemmelsene vedrørende utdanningsordningen, avansement og tilsetting (Forsvaret, udatert).

Utdanningsordningen

I det følgende vil vi beskrive hvem som har ansvar for uttak til de ulike utdanningene i Forsvaret, hvor man skiller mellom disse utdanningsnivåene:

- Grunnleggende befalsutdanning (GBU)
- Grunnleggende offisersutdanning (GOU, krigsskole/bachelor)
- Videregående offisersutdanning (VOU, stabsstudie/masterutdanning)
- Høyere utdanning i Forsvaret (Forsvarets høyskole eller tilsvarende i utlandet)

I følge personellhåndboka foretas uttak til grunnleggende befalsutdanning og krigsskolene av generalinspektørene. Uttak til videregående offisersutdanning (stabsskole I og II) foretas av FST/P etter forutgående behandling i Forsvarssjefens råd for tilsettings- og disponeringssaker. Når det gjelder uttak til høyere utdanning i Forsvaret, for eksempel "sjefskurset", foretas uttaket av sjefen for Forsvarsstaben.

Forhold som ikke er nevnt i personellhåndboka er hvilke kriterier og utvelgelsesmetoder man bruker for å skille mellom kandidatene som søker de ulike utdanningsordningene. Det er bare for uttak til grunnleggende befalsutdanning og krigsskole at krav til opptak er formulert. Vi spør oss derfor om hvilke kriterier, prosesser og aktører som er involvert i rekruttering og seleksjon til utdanningsplassene for høyere og videregående offisersutdanning? Dette er noe vi vil se nærmere på i hovedprosjektet.

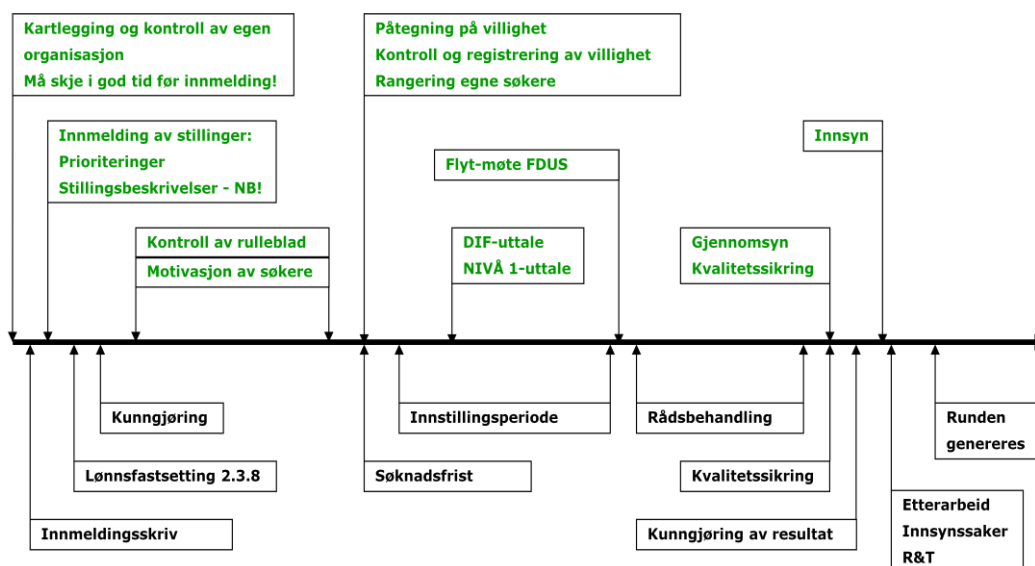
Rekruttering og seleksjon til stillinger

Kapittel 4.2.4 i personellhåndbokas del B beskriver fremgangsmåten for tilsetting av befal i gruppe 2-stillinger. Et eget vedlegg beskriver prosessene knyttet til gruppe 1-stillinger.

Felles for gruppe 1 og gruppe 2-stillinger

Det er sjef Forsvarsstaben/P som har ansvar for å kunngjøre stillinger som ønskes besatt. Det vanlige tidspunktet for disponering i stilling er 1. august og sekundært 1. januar. Slik vi leser dokumentet, er det DIF-sjefer som melder inn behov for kunngjøring av stilling etter kartlegging og kontroll i egen organisasjon. I denne sammenhengen anmerker og DIF-sjef hvilke stillinger vedkommende ønsker såkalt "uttalerett" om. Dette med uttale- og forslagsrett er det verdt å forklare litt nærmere. I personellhåndboka leser vi at DIF-sjef har "Uttale- og forslagsrett ved tilsetting og disponering av avdelingsbefal" (ibid., s. 9). Av dokumentet er det ikke så lett å se hva dette egentlig innebærer, men en tolkning er at den enkelte DIF-sjef har rette til å uttale seg om søkere som søker stillingen, samt fremme forslag om hvem som skal tilsettes. Ledelsesnivået høyere opp, generalinspektørene, har uttale- og forslagsrett for flere stillingskategorier enn DIF-sjefene. Generalinspektørene har uttale- og forslagsrett i tilsettings- og disponeringssaker, herunder behov for yrkestilsetting, samt ved uttak av offiserer til videregående og høyere militær utdanning. Generalinspektørene har også ansvar og myndighet for rekruttering og uttak til grunnleggende befalsutdanning, krigsskoleutdanning, kvalifiseringskurs og annen fagutdanning innen egen forsvarsgren. Etter dette lyses stillingene ut med tre ukers søknadsfrist. De som er interesserte, kan søke, og de skal bli vurdert etter realkompetanse. Søknadene sendes frem tjenestevei, og befalet som søker, må i sin villighetserklæring angi prioritet på stillingene eller utdanningsplassene vedkommende søker. Søker skal også beskrive egen realkompetanse i lys av stillingene, samt motivasjon for søknaden.

Figur 4: Flytskjema for søke- og ansettelsesprosessen



Kilde: Forsvarets personelltjenester

Gruppe 2- stillinger

Vurdering og innstilling av søkere til gruppe 2-stillinger gjøres av Forsvarets personelltjenester, og forslaget til innstilling presenteres for Forsvarssjefens råd i tilsettings-

og disponeringssaker. Innstillingen bør innbefatte minimum tre av de best kvalifiserte søkerne. Man skal vurdere søkeres realkompetanse i lys av oppgavene som er gitt i stillingsbeskrivelsen, samt krav til stillingen (eks utdanningskrav). Realkompetanse er utdanning og erfaring, samt dyktighet, herunder personlige egenskaper. Man kan bruke intervjuer:

For å klargjøre den enkeltes realkompetanse nærmere som grunnlag for en uttalelse, kan intervju gjennomføres før rådsbehandling. Velges intervju skal alle aktuelle kandidater intervjues (ibid., s. 25).

Det er i forbindelse med innstillingen at sjefer kan bruke sin uttale- og forslagsrett:

Sjefer med uttalerett skal gis en reell innflytelse på innstillingen gjennom en begrunnet uttale. (ibid., s. 24)

Etter at Forsvarets personelltjenester har foretatt innstillingen, gjennomføres rådsbehandling. Rådet består av syv medlemmer, hvorav minst to bør være kvinner. I dokumentet heter det at "det skal vektlegges at det underrepresenterte kjønn er representert til enhver tid" (ibid., s. 26). Rådet har en leder, ett medlem fra hver av de tre forsvarsgrenene og ett medlem fra hver av hovedsammenslutningene (fagforeningene). Medlemmene er valgt på bakgrunn av integritet, men skal samtidig representere arbeidsgiver- eller arbeidstakerorganisasjonene. Forsvarsgrenene skifter på ledervervet. Det vil ofte bli oppnevnt likeverdige råd pga arbeidsmengden med innstillingene. Personellhåndboka har en detaljert beskrivelse av hvordan oppnevningen av rådet foregår.

Hensikten med rådsbehandling er å kvalitetssikre administrasjonens forslag til innstilling og utarbeide en endelig innstilling. Alle stillinger skal behandles i rådet bortsett fra:

- Fast disponering av befal uten stilling, jfr. omplasseringsplikten
- Midlertidig disponering
- Faste omdisponeringer av helsemessige, sikkerhetsmessige eller andre årsaker

Rådet behandler stillinger fra og med graden sersjant til og med oberstløytnant, det man kaller gruppe 2-stillinger. Unntaket er stillinger i Forsvarsdepartementet og visse internasjonale stillinger.

Hvis to eller flere av medlemmene i rådet er uenige i den administrative innstillingen, sendes saken tilbake til Forsvarets personelltjenester for ny behandling. Dersom man ikke skulle bli enige i rådet etter andre gangs behandling, er det Forsvarsdepartementet som tar avgjørelsen.

Rådet utøves av Sjef FST/P noe som betyr at rådet fremmer sin anbefaling om tilsetting til vedkommende, og at Forsvarsstaben fatter det endelige vedtaket.

Gruppe 1-stillinger

Beskrivelsen av gangen i ansettelse til gruppe 1-stillinger, dvs. for stillinger fra oberst og opp til general, er ikke utfyllende beskrevet i personellhåndboka, men i et eget vedlegg. Her er prosessen annerledes enn den er for gruppe 2-stillinger.

Et prinsipp for behandling av søknader til gruppe 1-stillinger er at alle stillingene skal behandles av to uavhengige instanser. Den ene instansen er administrasjonen i Forsvarsdepartementet og/eller Forsvarsstaben, mens den andre instansen er "Forsvarssjefens råd for gruppe 1-stillinger". Når det gjelder stillinger på oberst/kommandør nivå vil tjenestemannsorganisasjonene ha innflytelse via dette rådet. Tjenestemannsorganisasjonene har i tillegg uttalerett for embetsstillinger fra brigader/flaggkommandør og høyere (ibid., vedlegg a).

Det er Forsvarsstaben som kunngjør alle stillinger på dette nivået, men Forsvarsdepartementet skal være orientert om alle stillingene som kunngjøres.

Det er to delprosesser som kjøres, ettersom hvilke av disse stillingstypene det gjelder:

- Delprosess A: Stillinger som embetsmann, dvs. gradsnivået fra brigader/flaggkommandør og høyere. Stillinger på oberst/kommandørnivå i Forsvarsdepartementet, attachetjenesten, Kongehusets adjutantstab og stillinger av særlig viktighet for Forsvaret (avgjøres av Forsvarsdepartementet).
- Delprosess B: Alle oberst- og kommandørstillinger som ikke behandles under delprosess A.

I delprosess A er det Forsvarsstabens administrasjon som behandler alle søknadene ut fra et sett kriterier for utvelgelse til høyere militære stillinger, men også det man kaller "anbefalinger" og "uttalelser". Av dokumentet fremkommer det ikke hvem det er som skal gi slike anbefalinger og uttalelser, men i lys av det vi har presentert tidligere, antar vi at det er generalinspektørene (og muligens aktuelle DIF-sjefer) med sine respektive staber som gjør dette. Av dokumentet kan vi lese at tjenestemannsorganisasjonene gis anledning til å uttale seg basert på søkerlisten, kunngjøringsteksten, øvrige stillingsdata og administrasjonens forslag til innstilling. Forsvarssjefens råd for gruppe 1 stillinger er et rådgivende organ for forsvarssjefen. Både anbefalingene fra dette rådet, samt uttalelser fra tjenestemannsorganisasjonene legges frem for forsvarssjefen. Forsvarssjefens endelige forslag til innstilling oversendes Forsvarsdepartementet sammen med alle underlagsdokumenter. Etter dette er det Forsvarsdepartementet som gjør en selvstendig vurdering, basert på forslaget fra forsvarssjefen og uttalelsene fra tjenestemannsorganisasjonene. Deretter fremmer Forsvarsdepartementet I en anbefaling om tilsetning til statsråden via departementsrådet. I oversendelsen skal det fremgå hvor vidt anbefalingen er i tråd med forsvarssjefens forslag. Når det gjelder stillinger som tilhører Forsvarsdepartementet, heter det at "Stillinger som tilhører Forsvarsdepartementet

vil i tillegg bli underlagt Forsvarsdepartementet interne prosedyrer”, men det utdypes ikke hva disse interne prosedyrene går ut på. Det er Forsvarsdepartementet som forbereder sakene, og som fremfører det endelige resultatet til Forsvarsstaben.

I delprosess B handler det om alle oberst- og kommandørstillinger som ikke behandles under delprosess A. Gjeldende stillinger behandles i sin helhet av Forsvarsstaben. Det er Forsvarsstaben som lager en administrativ innstilling, og deretter legges denne frem for et partssammensatt råd som er administrert av Forsvarsstaben. Det er forsvarssjefen som foretar den endelige beslutningen. All saksbehandling og beslutninger skal være sporbare i ettertid.

Tjenesteuttalelsen

I Forsvarets personellhåndbok del B står det at tjenesteuttalelsen skal danne ”det best mulige grunnlaget for bedømmelse av befalets kvalifikasjoner og dyktighet i tjenesten ” (ibid., s. 51). Medarbeidersamtaler er en annen arena for utvikling av befal, men denne skal være adskilt i tid fra tjenesteuttalelsen. Vanligvis skal nærmeste foresatte skrive tjenesteuttalelsen. Når tjenesteuttalelsen skrives, skal den som skriver den rådføre seg med NK/stedfortreder, vedkommendes nærmeste foresatte og annet befal som det er naturlig å rådføre seg med. Som hovedregel skal tjenesteuttalelser gis hvert år. Det som skal rapporteres, er undergitte befals arbeidsinnsats og resultater i forhold til stillingens oppgaver, krav til utdanning og ut fra hva som bør forventes av befal i aktuell stilling. Dersom man bedømmer det slik at personen ikke har de nødvendige kvalifikasjonene for stillingen, skal dette anføres. Bedømmelsen skal bare bygge på inntrykk fra rapporteringsperioden. Det er viktig at ikke bare positive forhold omtales i tjenesteuttalelsen, og at den er så nøktern som mulig:

Da tjenesteuttalelser er en vesentlig del av grunnlaget for vurdering for opprykk, tilsetting og disponering, må en tilstrebe at tjenesteuttalelsene blir så objektive og nøkterne som mulig. Det er like viktig at så vel positive som negative forhold fremheves. (ibid., s. 52).

I personellhåndboka er det oppgitt en del utfyllende bestemmelser som sier hva den som skriver den, må ta særlige hensyn til. Dette går blant annet på språkføring og det å omtale personen med verdighet, men det presiseres også at det kun er forhold av betydning for tjenesten skal tas opp i uttalelsen. Tjenesteuttalelsen underskrives av den som skriver den og nest høyere sjef. Den som mottar den, har anledning til å gi egne opplysninger i et eget vedlegg om forhold som er beskrevet eller ligger til grunn for uttalelsen. Alle som er befattet med tjenesteuttalelsene, er bundet av taushetsplikt. Dersom det viser seg at tjenesteuttalelsen er basert på feil grunnlag, er den som har skrevet den pliktig å endre den. Dersom mottaker finner uttalelsen urimelig, kan vedkommende klage på den innen tre uker etter mottak av den, og klagen behandles av en klagenemd.

2.2.6 Avsluttende kommentarer

Det er flere intensjoner og formuleringer som er interessante for vårt prosjekt, som fremkommer av dokumentene. Det gjelder særlig at det er utviklet en rekrutteringsplan med fokus på rekruttering av kvinner, samtidig som det vises til en plan for rekruttering av personell med minoritetsbakgrunn.

Forsvarets personellhåndbok del A viser til en del mål og tiltak som også er omtalt i stortingsmeldinger, stortingsproposisjoner og iverksettingsbrev. Vi ser at Forsvaret har uttalte intensjoner om både å rekruttere og beholde kvinner, samt at kvinner skal få mulighet til å utvikle seg som ledere gjennom et eget mentorprogram. Som det også sies i Stortingsmelding 36, gjentar Forsvaret at man innser at man må arbeide med organisasjonskulturen for å få til en økt kvinneandel. Det eksisterer fortsatt en mannsdominert kultur som mange kvinner kan føle seg fremmede i. I personellhåndboka ser vi også at Forsvaret har en uttalt likestillingspolitikk, hvor man uttrykker at kvinner og menn skal ha like muligheter ut fra sin egenart og sine premisser.

Videre sies det i personellhåndboka at Forsvarets personell skal ha et bevisst forhold til egen karriere, men at det er et lederansvar å arbeide systematisk med å koble karrieremuligheter med den enkeltes ønsker om utvikling av karrieren sin. Dette er særlig interessant i forhold til hvorvidt den enkelte ansatte opplever at de har en leder som tar dette ansvaret, og som stimulerer den enkelte til å utvikle seg. Av tidligere forskning, gjort av FFI, ser en at det kan være forskjeller mellom kvinner og menn med hensyn til karriereveiledning som er gitt av sjefen. Studien er gjort i Hæren, hvor det kommer frem at kvinner i mye mindre grad enn menn får karriereveiledning av sin sjef (Strand 2011).

Et annet punkt som tas opp i personellhåndboka, er dette med lederutvikling og lederutvelgelse. Lederutvikling er knyttet til deltakelse i ulike nettverk. Kvinners egenart skal vektlegges ved inntak til militære skoler. Når det gjelder lederutvelgelse, uttrykkes det at man må ha et felles system for lederutvelgelse til høyere militære stillinger om har aksept, og som inngir tillit i organisasjonen. Frem til et eventuelt opprykk skal de som man anser som lederkandidater, gis muligheter til en målrettet utvikling.

3 DEBATTER OG PROBLEMSTILLINGER PÅ FAGFELTET

I dette forprosjektet har vi kun valgt å fokusere på noen hovedlinjer i aktuelle debatter med relevans for vårt hovedprosjekt, med utgangspunkt i et par norske og amerikanske antologier. I noen av våre tidligere publikasjoner har vi alt omtalt noe av faglitteraturen som vi derfor ikke gjentar her (Batt-Rawden & Skålholt, 2010, Lauritzen m.fl, 2009, Lauritzen & Leirvik, 2008, Schanke, Lauritzen & Leirvik, 2008). I hovedprosjektet vil vi presentere flere utvalg av faglitteraturen med referanse til de hovedtemaene som vi der tar opp. Vi gjør oppmerksom på at de synspunktene som er gjengitt i dette kapitlet, primært er forfatterne egne synspunkter og ikke våre. De kommer først frem i det som er kalt avsluttende kommentarer i hvert delkapittel.

I dette kapitlet vil vi først se på debatten vedrørende temaet mangfold, slik det fremstår i den norske antologien *Uniformitet eller mangfold?* (Edström, Lunde & Matlary, 2010). Deretter vil vi redegjøre for begrepet interseksjonalitet som brukes i analyser av maktrelasjoner, hvor for eksempel kjønn og etnisitet inngår, før vi presenterer et eksempel fra det amerikanske forsvaret på hvordan begrepet anvendes i analysen av kjønn og rase/etnisitet i personellpolitikken. I neste omgang ser vi hovedlinjene i den pågående debatten om den militære kulturen med særlig fokus på den militære profesjonskulturen og - identiteten med utgangspunkt i den norske antologien *En krigerkultur i en fredsnasjon* (Edström, Lunde & Matlary, 2009) og den amerikanske antologien *Beyond Zero Tolerance - Discrimination in Military Culture* (Katzenstein & Reppy, 1999). Hvert underkapittel avsluttes med noen oppsummerende kommentarer.

3.1 Mangfold og uniformitet

En av de mest sentrale bøkene i norsk sammenheng som drøfter begrepet mangfold og dets motsats uniformitet, er antologien *Uniformitet eller mangfold? Norsk militærprofesjon i endring* (Edström, Lunde & Matlary, 2010). For vårt prosjekt er særlig kapitlene om religion, etnisitet og gender, samt kapitlet med fokus på grupprepresentasjon av spesiell interesse. I tillegg til kapitlet om teoretiske modeller vedrørende mangfold og uniformitet.

I følge redaktørene har uniformitet lenge vært den dominerende faktoren i det norske Forsvaret, men etter hvert har Forsvaret kommet under krysspress mellom de tradisjonelle kravene til uniformitet og de moderne normene om mangfold. I boka stilles det spørsmål ved om de politiske idealene om mangfold er en trussel mot militær funksjonalitet, eller om det er en forutsetning for at militære styrker skal fungere tilfredsstillende i vår tid?

Avveiningene mellom mangfold og uniformitet på den ene siden, og funksjonalitet og legitimitet på den andre siden er sentral i boka.

Mest interessant for vårt prosjekt er del tre, hvor mangfold er koblet til blant annet religion, etnisitet og gender. Rolfsen (2010) stiller i sitt kapittel innledningsvis spørsmålet om hvorfor Forsvaret skal gjenspeile samfunnets religiøse mangfold? Han viser til statistikken for medlemskap for tros- og livssynssamfunn, hvor Norge fremstår som et svært homogent samfunn, siden Den norske kirken i følge statistikken omfatter over 80 prosent av befolkningen. De største gruppene som står utenfor Den norske kirken, er ikke-medlemmer og "andre kristne". Først i neste omgang kommer muslimer og humanetikere, men de utgjør marginale grupper, og de etterfølges av "øvrige religioner" og "livssyn" som utgjør en forsvinnende liten andel av totalbildet. Kategoriene "ikke kristne religioner" og "livssyn" utgjør ca 4 prosent av den totale befolkningen, hvor islam og humanetikere utgjør de største gruppene med drøyt 80 000 registrerte medlemmer hver. Rolfsen avslutter med å stille spørsmålet om det er verdt å rokke ved Forsvarets tradisjonelle tilknytning til Den norske kirke for å tvinge mangfoldet igjennom, eller om integreringen heller bør skje utenfor Forsvaret.

Ingalls & Solheim (2010) ser på problemer knyttet til etnisitet og mangfold i Forsvaret og viser til den aktuelle samfunnsdebatten om innvandring og integrasjon. De tar utgangspunkt i erfaringer fra andre land som viser at det finnes en sammenheng mellom demografisk heterogenitet i Forsvaret og Forsvarets legitimitet i samfunnet. På bakgrunn av deres data særlig fra næringslivet i USA finner de ingen grunn til å hevde at en større andel av etniske minoriteter i Forsvaret vil ha negative virkninger, når det gjelder funksjonalitet. De argumenterer tvert imot for det motsatte og stiller avslutningsvis spørsmål om Forsvaret har motivasjon og evne til å arbeide for en større etnisk heterogenitet?

Kvarving (2010) diskuterer mangfold og gender i militære operasjoner. Hun belyser hvorfor genderperspektivet er viktig særlig med sikte på legitimitet, men understreker at det i tillegg har en funksjonell verdi, som hun underbygger med konkrete eksempler fra Afghanistan. Hun trekker bl.a. fram transformasjonsledelse som er den lederskapsteorien som best gjenspeiler oppdragsbasert ledelse i Forsvaret, og henviser til forskning som påpeker at kvinner i større grad enn menn evner å utføre denne type ledelse. Kvarving avslutter med å spørre hvorfor Norge ikke har lyktes i operasjoner mht. kvinnerepresentasjon? Er det for eksempel slik at organisasjonen offisielt aksepterer sitt politiske oppdrag angående økt rekruttering og integrering av kvinner, men stilltiende velger å la være? Hun mener at Forsvaret ved å integrere det mest synlige mangfoldet, kvinnene, også kan medvirke til at de andre kategoriene av både synlig og usynlig mangfold oppdager hvilke muligheter de har i Forsvaret. Hun avslutter med å si at praktiske eller juridiske hindringer ikke må få stoppe arbeidet med en rekruttering og integrering av et større mangfold i Forsvaret.

Matlary (2010) ser i sitt kapittel nærmere på mangfoldspolitikken med hensyn til multikulturalisme i forhold til et liberalt demokrati. Hun diskuterer spesielt begrepet grupperepresentasjon, hvor det lages måltall for spesielle grupper i en profesjon. I følge henne er kravet om å gjenspeile storsamfunnet knyttet til ideen om at ulike gruppekarakteristikk skal være representert i institusjoner som Forsvaret. Avslutningsvis understreker hun at den som vil innføre grupperettigheter bør ha gode argumenter for det og være klar over hvor alvorlig dette er i forhold til likhetsprinsippet. I følge henne bør grupperettigheter alltid være et unntak og ikke en regel i et liberalt demokrati.

Senere i boka vurderer Edström & Lunde (2010) tre teoretiske modeller vedrørende mangfold og uniformitet, hvor Huntingtons divergensmodell legger hovedvekten på funksjonalitet. Selv om Huntington ikke tematiserer mangfold spesielt, fremkommer det at mangfold som en politisk norm ikke er et anliggende for en militær institusjon. Det er det bare, dersom det kan begrunnes funksjonelt. Janowitz' konvergensmodell tar utgangspunkt i at et moderne samfunn må påvirke den militære institusjonen på en grunnleggende måte. Samfunnsmessige endringer vil påvirke institusjonen, og begrepet mangfold vil kunne forstås innenfor denne modellen. Den tredje modellen er Moskos' pluralitetsmodell som er utviklet på bakgrunn av de to foregående modellene. Han ønsket å undersøke hvordan samfunnsmessige endringer har funnet grobunn i militæret, og han mener at det har skjedd en endring fra institusjonelle til individuelle verdier i Forsvaret. Dette medfører at uniformitet svekkes, og at mangfold i form av individualisme styrkes. Moskos mener at moderne militære institusjoner utvikler seg i retning av en større pluralitet i form av et organisasjonskulturelt mangfold. Dermed vil det som fremstår som funksjonelt, nødvendigvis også variere innenfor en og samme institusjon.

Redaktørene stiller til slutt spørsmålet om hvordan det kan skapes en balanse mellom uniformitet og mangfold i Forsvaret? De viser til at det politiske nivået må ha en sentral rolle i dette arbeidet og understreker at i dette arbeidet bør det føres en konsekvent argumentasjon med klare prioriteringer. Deretter må strategier for implementering av en policy utarbeides sammen med en analyse av mulige konsekvenser av denne. Videre bør de positive aspektene ved mangfoldet bør fremheves, og toleranse for ulikheter bør vektlegges. Med basis i Moskos' pluralitetsmodell er det, i følge dem, nødvendig å innse at Forsvaret ikke er en enhetlig institusjon med en ensartet kultur, men at Forsvaret har fått flere og flere pluralistiske aspekter. Nettopp dette kan være et utgangspunkt for en ny forståelse av mangfold og uniformitet i Forsvaret.

3.1.1 Avsluttende kommentarer

Argumentasjonen i antologien *Uniformitet eller mangfold?* gjenspeiler en av de sentrale samfunnsdebattene vedrørende Forsvarets rolle i dag. Slik det fremgår av boka, finnes det sterke argumenter for et større mangfold, men også mange motforestillinger. De to bidragene om etnisitet og gender konkluderer med at det ikke vil gå ut over funksjonaliteten om disse gruppene rekrutteres og integreres i Forsvaret, mens det i

bidragene til Rolfsen (ibid.) og Matlary (ibid.) kommer fram flere betenkeligheter. I vårt hovedprosjekt blir det viktig å ta opp trådene fra denne debatten angående rekruttering og sosialisering ikke bare av kvinner, men også av andre underrepresenterte grupper i Forsvaret. En mulig vinkling kan være å se på Forsvaret i et maktperspektiv og undersøke hvordan en organisasjon som er grunnlagt på et makthierarki, forholder seg til et mangfoldsperspektiv, og hvordan dette konkret slår ut for rekruttering og integrering av ulike undergrupper, hvor de mest sentrale er kvinner og etniske minoriteter. I hovedprosjektet vil vi i første omgang gå bredt ut med hensyn til hvilke mangfoldsindikatorer vi vil inkludere i begrepet mangfold, slik som kjønn, etnisitet, seksuell orientering, alder og nedsatt funksjonsevne, før vi fokuserer på de som er mest relevante for det norske Forsvaret. Mangfoldsindikatorer vil kunne gi kunnskap om mangfoldssituasjonen i ulike deler av organisasjonen, og eventuelt hvor og hva som bør gjøres for å endre på situasjonen? Hva slags mangfold finnes i Forsvaret i dag? Hvordan blir mangfoldet møtt på ulike rekrutterings- og sosialiseringsarenaer? Har holdninger til mangfold en sammenheng med oppfatninger om militær kjernekompetanse?

3.2 Mangfold og interseksjonalitet

I dette kapitlet har vi først fokus på de to svenske sosiologene de los Reyes og Mulinari (2005) teoretiske forståelse av begrepet interseksjonalitet som etter hvert er mye brukt i maktanalyser, før vi ser på hvordan Hall (1999) har anvendt begrepet i sine analyser av afroamerikanske kvinners representasjon og behandling i det amerikanske Forsvaret.

Begrepet interseksjonalitet kommer av det engelske ordet intersection som betyr vegkryss, og det viser til skjæringspunktet, hvor ulike sosiale kategorier, slik som kjønn, etnisitet, klasse, seksualitet, alder og funksjonsevne møtes og interagerer. Et aktuelt perspektiv på begrepet finner vi hos de los Reyes og Mulinari som bruker det i forbindelse med sine maktanalyser. De definerer interseksjonalitet som "et teoretisk perspektiv som synliggjør hvordan ulike historiske og situasjonsavhengige maktrelasjoner skapes ved og gjennom den gjensidige påvirkningen av kjønn, klasse og etnisitet" (2005, s. 24). Med dette ønsker de å vise at kjønn alltid er gjennomsyret av klasse- og etnisitetsmessige hierarkier og vice versa. Forfatterne mener at synliggjørelsen av ulike undergruppers stemmer er relevant for en kritisk forståelse av maktens komplekse konstruksjon og dermed for maktanalyser. Ifølge de Los Reyes og Mulinari har strukturelle og endimensjonale analyser av maktens konstruksjon blitt erstattet av teorier som forklarer prosesser som skaper makt og ulikhet. Makt og maktrelasjoner blir mer og mer sett på som konstituert gjennom den sosiale interaksjonen mellom mennesker i stedet for å betraktes som resultatet av faste og uforanderlige strukturer som styrer menneskenes liv. Kategorier som klasse, kjønn og rase/etnisitet har lenge vært fremtredende i maktanalyser, mens andre kategorier som alder har begynt å få økt oppmerksomhet sammen med seksuell orientering og nedsatt funksjonsevne.

Forfatterne mener det er viktig å skille mellom stigmatisering og underordning. Det finnes ikke, ifølge dem, entydige empiriske koblinger mellom gruppetilhørighet basert på avvik og stigmatisering på den ene siden og mangel på økonomiske og symbolske ressurser på den andre siden. Dette utelukker imidlertid ikke at den sårbarhet som stigmatiserte grupper opplever, også kan få økonomiske følger og ha negative effekter med henblikk på makt og innflytelse. Seksuell orientering er for eksempel en gruppeegenskap som kan lokaliseres i en kamp for kulturell anerkjennelse. Selv om homofile utsettes for marginalisering og ekskludering, kan denne diskrimineringen ikke uten videre knyttes til økonomiske strukturer, siden homofili finnes i alle sosiale klasser og ikke har noen spesiell posisjon innenfor arbeidsdelingen i den kapitalistiske økonomien. Imidlertid viser det seg at stigmatiseringen av denne gruppen kan ha en ekskluderende effekt i forhold til arbeidslivet. Etnisitet og kjønn er derimot former for felleskap som krever rettferdighet basert både på anerkjennelse og en omfordeling av ressurser. Kjønn er for eksempel grunnlagt både på en historisk kjønnsarbeidsdeling og på en hierarkisk relasjon mellom produktivt betalt arbeid og reproduktivt ubetalt arbeid.

Videre er, i følge forfatterne, analysen av interseksjonen mellom de individuelle, institusjonelle og strukturelle nivåene grunnleggende for å forstå på hvilke måter ulike strukturer av stigmatisering artikuleres og forsterker hverandre i ulike undergrupper. På samme måte som de los Reyes og Mulinari anvender begrepet interseksjonalitet i sine maktanalyser, kan begrepet brukes til å analysere rekruttering og sosialisering i det norske Forsvaret. I neste avsnitt skal vi se hvordan begrepet interseksjonalitet er blitt anvendt på afroamerikanske kvinners posisjon i det amerikanske Forsvaret.

Hall (1999) anvender i antologien *Beyond Zero Tolerance* begrepet interseksjonalitet i forbindelse med rase og kjønn, slik det utspiller seg i personellpolitikken i det amerikanske Forsvaret. Hun viser til at man ofte diskuterer mangfold med referanse til kvinner eller etniske minoriteter som om man befinner seg enten i den ene eller andre gruppen. Hva med de individene som befinner seg i begge kategoriene, som for eksempel minoritetskvinner? I det amerikanske Forsvaret utgjør afroamerikanske kvinner en ikke ubetydelig undergruppe, og hun stiller spørsmål ved om denne undergruppen har andre opplevelser og erfaringer i det amerikanske Forsvaret enn euroamerikanske kvinner eller afroamerikanske menn? Hall reiser også spørsmålet om afroamerikanske kvinner i det amerikanske Forsvaret er marginalisert, siden de ikke blir definert og analysert som en egen undergruppe? Liknende problemstillinger kan man i så fall stille med henblikk på andre undergrupper, slik som personer med annen etnisitet enn den dominante eller som ikke er heteroseksuelle eller som har en eller annen type av funksjonsnedsettelse, og som dermed kan være potensielt utsatte for marginalisering og diskriminering.

I følge Hall (ibid.) er det nødvendig å utforske disse problemstillingene i flere trinn. For det første er det viktig å undersøke på hvilke områder en interseksjonell analyse kan være relevant. Når det gjelder personellpolitikken i det amerikanske militæret, kan dette for eksempel gjelde forfremmelser, oppsigelser og seksuell trakassering, hvor afroamerikanske

kvinner kan ha andre erfaringer enn kvinner for øvrig. Hun understreker imidlertid at når det gjelder fysiske krav, kan det være tilstrekkelig å sammenligne alle kvinner mot alle menn, fordi forskjeller mellom ulike grupper av kvinner og ulike grupper av menn vil være mindre relevante. Det første trinnet for å undersøke om begrepet interseksjonalitet med henblikk på afroamerikanske kvinner i det amerikanske militæret er aktuelt, er med andre ord å identifisere de områdene som er særlig relevante for kvinner og for afroamerikanere. De neste trinnene innebærer å samle inn relevant data og å analysere dem ved bruk av begrepet interseksjonalitet.

Crenshaws (referert i Hall, 1999, s.147)) bruk av begrepet interseksjonalitet danner utgangspunktet for Halls analyse. Hennes tema er vold, og hennes forskning omfatter ulike måter som rase og kjønn interagerer på, og hvordan begge kategoriene skaper den mangefasettede dimensjonen som afroamerikanske kvinner lever i. Hall viser til Enloe & Jordan (referert i Hall, 1999, s.148) som sier at afroamerikanske kvinner i det amerikanske militæret har blitt sortert under merkelappen "kvinner i militæret", og at den institusjonelle rasismen som berører afroamerikanske kvinner, dermed har vært et ikke-tema. Hun vedgår at temaet ikke har vært helt fraværende, men at det ikke har vært brukt i den hensikt å undersøke og beskrive et problem. Hall viser også til Stoodard (referert i Hall, 1999, s.149) som sier at etniske minoriteter som tilhører kategorien kvinner, har signifikant forskjellige mønstre med hensyn til sin deltakelse i Forsvaret, men at statistikk basert på kjønn ikke reflekterer dette. Hun mener at man trenger mer forskning på kvinnelige minoriteter for å unngå ikke-intenderte konsekvenser av politiske bestemmelser vedrørende rekruttering og integrering av denne gruppen som både tilhører kvinner og etniske minoriteter.

I følge Hall (ibid.) er det nødvendig å se nærmere på hvordan begrepet interseksjonalitet kan belyse problemer og løsninger ved at en interseksjonell analyse utvides til å omfatte hver undergruppe i de forskjellige forsvarsgrenene spesifikt og Forsvaret generelt. Studiene bør omfavne hele spektret av data som er samlet inn, og undersøke om videre kategoriseringer kan forklare opplevelsene til undergruppene. Som en begynnelse kan man ha fokus på to større temaområder, for det første data som har å gjøre med representasjon, slik som rekruttering, forfremmelser og oppsigelser, og for det andre data som kan relateres til deres behandling innad i Forsvaret, slik som seksuell trakassering og diskriminering.

Hall konkluderer med at et grunnleggende spørsmål som må besvares, er hvorvidt afroamerikanske kvinner opplever dette på en signifikant annerledes måte enn euroamerikanske kvinner eller afroamerikanske menn. Hvis det er forskjeller med hensyn til deres opplevelser og erfaringer på dette området, er dette relevant data for de som skal forme den politiske agendaen. Man kan ikke lenger påstå at "one size fits all". Hun viser til Forsvarsdepartementet i USA som sier at å kartlegge demografiske bakgrunnsdata for medlemmer i militæret er en viktig premiss for den politikken som man skal føre, og at å inkludere data på undergrupper vil sette Forsvaret bedre i stand til å formulere en adekvat

politikk. Videre sier hun at begrepet interseksjonalitet i betydningen av å tilhøre to eller flere undergrupper både kan ha relevans i seg selv, og at man i personellsaker kan se hvordan ulike undergrupper blir berørt på ulikt vis. Samtidig blir begrepet brukt for å belyse hvorvidt en undergruppe er usynliggjort, marginalisert eller diskriminert. Hvordan kan Forsvaret som institusjon ha nytte av begrepet interseksjonalitet spør hun? Først og fremst ved å tilpasse sine anbefalinger og sin personellpolitikk mer konkret til de ulike undergruppene som tjenestegjør i Forsvaret. Når det gjelder seksuell trakassering, kan det være viktig å stille spørsmålet om afroamerikanske kvinner er mer eller mindre utsatte enn euroamerikanske kvinner, og dersom det er tilfelle, å avklare hvorfor det er sånn? Dette kan bidra til at Forsvaret setter inn de viktige og riktige tiltakene.

Halls konklusjoner om behovet for å ha fokus på ulike undergrupper av forsvarspersonellet synes relevante også for det norske Forsvaret. Hun trekker frem to områder i personellpolitikken som spesielt viktige; gruppenes representasjon, samt deres behandling innad i Forsvaret. Hvis det kan påvises forskjellsbehandling mellom gruppene, bør det få konsekvenser for utformingen av personellpolitikken. I en slik analyse kan nettopp begrepet interseksjonalitet ha sin plass, slik det er redegjort for i dette kapitlet.

3.2.1 Avsluttende kommentarer

Sett i et maktperspektiv kan begrepet interseksjonalitet brukes i vår analyse av rekruttering og sosialisering i Forsvaret, slik det er gjort av de Los Reyes & Mulinari (2005) og spesielt av Hall (1999) i hennes analyse av afroamerikanske kvinner i personellpolitikken i det amerikanske Forsvaret. En tilsvarende undersøkelse for oss vil være å se ikke bare på kategorien "kvinner i forsvaret", men å bryte kategorien ned til å omfatte både kvinner med og uten norsk etnisk bakgrunn. Spørsmålet er om forholdene i det norske Forsvaret ennå er for små til å finne empirisk grunnlag for dette? Hva så med de andre enda mindre undergruppene, som for eksempel seksuelle og religiøse minoriteter?

3.3 Organisasjonskultur, militær profesjonskultur og – identitet

I dette kapitlet ser vi på organisasjonskulturen i Forsvaret med særlig fokus på den militære profesjonskulturen og - identiteten. Med bakgrunn i to antologier prøver vi å trekke opp noen av hovedlinjene i henholdsvis den norske og den amerikanske debatten på dette feltet.

3.3.1 Militær profesjonskultur- og identitet

Antologien *Krigerkultur i en fredsnasjon* (Edström, Lunde & Matlary, 2009) er sentral, når det gjelder temaet militær profesjonskultur og militær identitet. Særlig relevant for vårt prosjekt er kapitlene av Haaland, Ydstebø og Matlary og spesielt kapitlet om genderperspektivet av Andreassen og Ingalls.

Haaland (2009) viser til utviklingen av den norske militære profesjonen etter den kalde krigen og spesielt til endringene etter 1990 med økt deltakelse i internasjonale militære operasjoner i regi av FN og NATO. Med dette utgangspunktet undersøker hun den norske militære profesjonsidentiteten ut fra de tre rollemodellene; krigeren, hjemlandsforsvareren og den statsansatte tjenestemannen. Kriegerens kjernekompetanse er å utføre høyintensitetsoperasjoner hjemme og utenlands, hjemlandsforsvarerens kjernefunksjoner er å trygge sikkerhet til eget land og folk, mens den statsansatte tjenestemannens kjernekompetanse bestemmes av den politiske ledelsen i dialog med den militære etaten. Disse tre rollene står i et visst motsetningsforhold til hverandre og skaper både indre spenninger i den militære profesjonen og fører til ulike utfordringer mellom profesjon og samfunn.

Profesjonsidentiteten blir også tatt opp av Ydstebø (2009) som problematiserer begrepene kriger og krigerkultur sett i forhold til soldat og soldatkultur. Den norske militære profesjonsidentiteten har særlig vært relatert til en soldatkultur og ikke til en krigerkultur. Kriegerbegrepet har vært knyttet til den internasjonale militærakademiske diskursen, mens soldatkulturen har vært rettet mot å realisere den rådende politikken. Faren med krigerrollen er at man kan få militære enheter som ikke lenger ser på samfunnets verdier og normer som sine, men som etablerer egne krigerkulturer i form av subkulturer i forsvaret. Forfatteren argumenterer for at Forsvaret krever en klar politikk gjennom hele den militære strukturen. Den militære profesjonen skal være ansvarlig for å omsette statens politikk til militære operasjoner, og denne operasjonen må utføres av soldater som har sin lojalitet til oppdraget og til samfunnet mener han. Hensikten med de militære operasjonene ligger med andre ord utenfor soldatenes og avdelingenes innflytelse. Ifølge forfatteren vil den militære profesjonskulturen og -identiteten alltid reflektere spenningen mellom samfunnets rammer, militære oppgaver og krigens karakter.

Matlary (2009) stiller spørsmålet om hvor mye av den militære profesjon som er konstant? Hun viser til Huntington som mener at krigerrollen er en tidløs rollemodell, mens Janowitz på sin side mener at profesjonsidentiteten influeres av det samfunnet profesjonen befinner seg i. Videre viser hun til at det ligger i selve begrepet profesjon at den er uavhengig og fri og basert på en spesifikk type kompetanse, i dette tilfellet den militærfaglige kompetansen. Hun mener derfor at staten må respektere den faglige autonomien som profesjonen krever. Matlary diskuterer også spenningen mellom profesjon og politikk og stiller spørsmålet om hva som skjer, når krigerkulturen møter fredsnasjonen Norge? Krigføring oppfattes ikke spesielt legitimt i en fredskultur, hvor man vektlegger Norges rolle som fredsnasjon. Bruken av militærmakt blir ofte omskrevet til fredsinnsats, men empirien stemmer ikke med myten, hevder hun. Stadig mer av utenriks- og sikkerhetspolitikken legitimeres som en del av fredsarbeidet. Forsvaret har tilpasset seg fredsnasjonens selvbylde i noen grad og samtidig utviklet den nødvendige krigerkulturen på avdelingsnivå. Hun konkluderer med at det er en betydelig avstand mellom den statlige politikken og den virkeligheten som soldatene lever i.

Hvordan passer genderperspektivet inn i debatten om den militære profesjonskulturen, og hvilken verdi har dette perspektivet i utenlandsoperasjoner? Dette er temaet for Andreassen og Ingalls (2009), som innleder med å vise til at de siste tiårene har kvinner fått økt tilgang til offisersutdanning og til andre funksjoner som tradisjonelt har vært forbeholdt menn. Likevel er kvinner fortsatt sterkt underrepresentert på alle nivåer og i alle funksjoner innenfor Forsvaret, hvor andelen totalt har ligget stabilt på 6-7 prosent. I sin drøfting av temaet trekker de frem tre av de elleve trendene som er beskrevet av Moskos (referert i Andreassen & Ingalls, 2009, s. 242-244). Den første går på overgangen fra et tradisjonelt forsvar av hjemlandet til flernasjonal fredsbevaring, hvor en forståelse av kjønnsbaserte forskjeller i lokalbefolkningen blir sett på som en forutsetning for å lykkes med operasjonsaktiviteter. Dermed foreligger det et behov for å inkludere kvinner vurdert ut fra både nytteverdi og effektivitet. Den andre trenden viser til endringer i militære profesjonstyper i retning av en soldat/akademiker modell. Selv om det finnes en rest av krigerrollen i utviklingen av den militære profesjonsidentiteten, vil rollen som soldat/akademiker mer og mer gjøre sitt inntog, siden både den grunnleggende og videregående offisersutdanningen er gjort mer akademisk, noe som passer bra for kvinner. Den tredje trenden innebærer et økt samfunnsmessig press for å integrere kvinner i alle typer oppdrag, også i kamproller. Disse trendene taler til fordel for økt rekruttering av kvinner i forsvar, men selv om en legal og formell integrering av kvinner i militæret blir realisert, betyr ikke det nødvendigvis en reell integrering, fordi den militære kulturen også må endres. Forfatterne viser til Carreiras (referert i Andreassen & Ingalls, 2009, s.265-266) som hevder at gender som faktor, særlig vil påvirke en organisasjon på følgende tre områder; rekruttering og seleksjon, organisasjonskultur og ideologi og mønster av interaksjon og identitetsdannelse. *FFOD07* bidrar, i følge dem, verken eksplisitt eller implisitt til å fremme et genderperspektiv, og den sier heller ikke noe om den merverdi et økt antall kvinner i Forsvaret kan representere (Forsvaret 2007). Forfatterne konkluderer med at det er nødvendig å utvikle en profesjonsidentitet som er inkluderende og relevant for alle kategorier av militært personell.

3.3.2 Avsluttende kommentarer

Alle forfatterne i denne antologien peker på ulike typer av spenninger som preger Forsvaret, slik som forholdet mellom den militære profesjonen og samfunnets politikk, mellom ulike rolleforståelser av den militære profesjonsidentiteten, mellom en felles militær profesjonskultur og ulike subkulturer innad i organisasjonen, samt en manglende eksplisitt forståelse for hvilken merverdi kvinner kan tilføre forsvar, og hvilken plass de bør ha i innenlands- og utenlandsoperasjoner. En profesjonsidentitet som er inkluderende for alle kategorier av militært personell, etterlyses derfor av flere av dem.

I vårt hovedprosjekt vil det være viktig å ta høyde for disse spenningene og ha fokus på hvordan de kommer til uttrykk i rekrutterings- og sosialiseringsprosessene. Noen av de spørsmålene som vi kan stille i den forbindelse, er følgende: Hva innebærer den militære profesjonsidentiteten, dvs. hvilken militær kjernekompetanse, og hvilke militære

kjerneverdier er det snakk om? Finnes det en felles militær profesjonskultur og - identitet, eller er det flere kulturer og identiteter knyttet til ulike forsvarsgrener og til ulike avdelinger, og i så fall hvilke? I hvilken grad endrer kvinners inntreden i Forsvaret den militære profesjonskulturen og profesjonsidentiteten, og hvordan setter de sitt preg på kulturen i de ulike forsvarsgrenene og i avdelingene innenlands og utenlands?

3.3.3 Diskriminering i den militære kulturen i det amerikanske Forsvaret

På samme måte som den norske antologien *Uniformitet eller mangfold?* ser den amerikanske antologien *Beyond Zero Tolerance: Discrimination in Military Culture* (Katzenstein & Reppy, 1999) på den militære kulturen, men med særlig vekt på diskriminering av ulike undergrupper. Den tar opp tre hovedtemaer, hvor det første temaet har fokus på de maskuline normene i den militære kulturen som har blitt identifisert med en ekskluderende maskulin og heteroseksuell politikk, som, ifølge redaktørene, er gjenstridig, men ikke uforanderlig. Det andre temaet fokuserer på at militæret ikke er immun mot den sosiale konteksten som det er en del av, blant annet fordi de er avhengig av å rekruttere sine medlemmer fra storsamfunnet og dermed blir gjort delaktige i de forandringer som skjer i samfunnet for øvrig. Det tredje temaet går på å balansere uniformitet og mangfold. Dersom mangfold mht. kjønn, etnisitet og seksualitet ikke skal skape problemer, må dette mangfoldet erkjennes, respekteres og bli fulgt opp av verdier og tiltak som skaper bro over til disse undergruppene. Den militære kulturen må med andre ord både gi rom for mangfold, samtidig som den må kunne forlange uniformitet, der hvor dets oppgaver krever det.

Den første delen av boka omhandler innholdet i og konsekvensene av den militære kulturen. I et av kapitlene plasserer Kier (1999) sitt bidrag i konteksten til organisasjonskulturer generelt, og hun definerer organisasjonskultur som "et sett av grunnleggende antakelser, verdier, normer og formalkunnskap som former kollektive forståelser". Det er imidlertid, i følge henne, lettere å definere enn å beskrive den militære kulturen. For det første fordi den ikke er enerådende, men varierer fra den ene militære grenen til den andre, samtidig som det også eksisterer subkulturer innenfor hver gren. For det andre avdekkes kjennetegnene ved organisasjonskulturen i militæret ikke bare av det som blir sagt, men også av det som er så "normalisert", at det tas for gitt og dermed er tilnærmet usynlig. Hun viser til forskning som slår fast at ensretting og tvang i en organisasjon ikke nødvendigvis fører til bedre prestasjoner og resultater. Kier understreker at gitt Forsvarets maktposisjon overfor sine medlemmer, er Forsvaret fullt ut i stand til å få slutt på de diskriminerende aspektene av sin kultur, men at dette vil kreve en sterk og målrettet innsats med et kontinuerlig press i hele organisasjonen.

De andre bidragene i denne delen av boken presenterer konkrete eksempler, slik som Bruke (1999) vedrørende den uformelle kulturen, som, ifølge henne, er basert på en type forakt, hvor kvinner og homofile fremstår som "de demoniserte andre". Dette bidraget sammen med kapitlet om den symbolske meningen av den militære uniformen av

Hillmann (1999), samt Stiehms bidrag (1999) om de kulturelle antagelsene som preger livet ved Krigsskolene, har det til felles at de viser at på tross av den formelle retorikken om nulltoleranse, fortsetter den uformelle kulturen i det amerikanske Forsvaret både med å overse holdninger og adferd som diskriminerer kvinner og andre undergrupper, men også å plassere hindringer i deres karriereveier.

Den andre hoveddelen av boken fokuserer på militærets relasjon til samfunnet for øvrig og på balansen mellom mangfold og uniformitet. Moores kapittel (1999) omhandler historien til to ulike grupper av minoritetskvinner under den andre verdenskrigen og viser hvordan samfunnets holdninger overfor disse kvinnene ble reflektert i militærets behandling av dem. I dagens amerikanske forsvar er integreringen av rase og kjønn desto mer problematisk, fordi man ofte antar at alle kvinner i Forsvaret er hvite, og at alle afroamerikanere er menn.

Morris (1999) undersøker i sitt kapittel det maskuline innholdet i den militære kulturen og dens implikasjoner for den politikken som føres. Selv om statistikken viser at soldater i militæret i mindre grad enn andre begår forbrytelser mot sivile, er denne tendensen mindre uttalt, når det gjelder voldtekt av kvinner. Dette sporer hun tilbake til den maskuline kulturen i militæret og oppfordrer til konkrete tiltak fra Forsvarets side.

Guenther Schlesinger (1999) ser på diskriminering av kvinner fra ståstedet til en som har arbeidet med likestillingsarbeid i det amerikanske militæret i mange år. Hun etterlyser et proaktivt lederskap som kan imøtegå den militære kulturen, som støtter seg på den mannlige dominansen, og som undergraver målsetningen om nulltoleranse.

Becker, Cotbett & Osburn (1999) har i sitt kapittel fokus på den militære politikken vedrørende homofile. Den store forskjellen, når det gjelder homofile og kvinner, er at homofile menn har deltatt i militære avdelinger gjennom hele det amerikanske Forsvarets historie, men at deres tilstedetilværelse har vært underkjent og udokumentert. De har kunnet tjenestegjøre så lenge de har tiert om sin seksuelle orientering. Forfatterne analyserer motsetningene i denne politikken og de menneskelige kostnadene som blir båret av homofile som tjenestegjør i forsvaret. De påpeker at de personlige kostnadene står i sterk kontrast til kjerneverdiene i Forsvaret.

Innvirkningen av samfunnsmessige endringer på militæret er temaet for kapitlet til Segal, Segal & Booth (1999). Deres internasjonale studie av mangfold i militæret viser at de samfunnsmessige endringene som har funnet sted i industrialiserte land, også har ført til økt mangfold og økt representasjon av marginaliserte grupper i militæret. De viser til at de landene som har forbud mot diskriminering, også har høyest grad av integrering av kvinner og homofile.

Mady Segals kapittel (1999) om militærfamilier viser at selv om Forsvaret krever mye av familiene og dets medlemmer, er institusjonen ikke immun for samfunnsmessige

endringer, slik som for eksempel kvinner økte deltakelse i arbeidslivet og et økende antall av aleneforeldre. Så langt har Forsvaret kun i liten grad tatt dette inn over seg og med det resultat at mange medlemmer har valgt å forlate militæret. Segal foreslår en rekke politiske endringer for å gjøre Forsvaret mer familievennlig og dermed i bedre stand til å holde på sine medlemmer.

Redaktørene av antologien konkluderer med at mangfold i Forsvaret allerede er en eksisterende realitet. De viser til at det amerikanske Forsvaret har blitt konfrontert med forandringer i personellpolitikken ved flere anledninger. Først på 1940-50- tallet med den rasemessige desegregeringen, dernest på 1970- tallet med tilstrømmingen av kvinner og oppløsningen av kvinnekorpse, tidlig på 1990- tallet med åpningen for kvinner i strid og i 1993 med det mislykte forsøket på å oppheve forbudet mot homofile som åpent ønsket å tjenestegjøre i Forsvaret. Redaktørene viser til mulige framtidige utfordringer, slik som for eksempel islams plass i en militærkultur som er alt overveldende kristen. Fortsettelsen av raseproblemer, seksuell trakassering og utestenging av åpne homofile viser, ifølge dem, at den militære kulturen fortsetter å støtte en atferd som er i strid med den erklærte politikken til institusjonen. Avslutningsvis peker de på tre spørsmål som Forsvaret må forberede seg på å besvare: er Forsvaret avhengig av en hypermaskulinitet som en forutsetning for sin militære effektivitet? I hvilken grad kan Forsvaret forme sin egen kultur uavhengig av endrete samfunnsmessige normer? Hvilken politikk og praksis anerkjenner eller nedgraderer gruppeforskjeller som er hensiktsmessige i et forsvar preget av et mangfold? De avslutter med å understreke at demokratiske normer som likhet og rettferdighet krever at dette til stadighet er sentrale temaer både i det sivile og militære samfunnet.

3.3.4 Avsluttende kommentarer

I den virkeligheten som denne antologien beskriver fra det amerikanske Forsvaret, kan vi se flere paralleller til de spenninger og utfordringer som det også er vist til i det norske Forsvaret om enn i en mindre skala. Vi finner også igjen mye av den samme debatten fra den norske antologien om mangfold versus uniformitet, og om hvordan mangfoldet bør erkjennes, respekteres og bli fulgt opp med konkrete tiltak. De tre spørsmålene som redaktørene stiller avslutningsvis, angående den dominerende maskuline militære kulturen, Forsvarets relasjon til det øvrige samfunnets normer og regler og Forsvarets manglende fokus på gruppeforskjeller, er like relevante for det norske Forsvaret som for det amerikanske, og dermed også for vårt hovedprosjekt.

3.4 Sosialisering, rekruttering og seleksjon

Vi vil i det følgende se nærmere på fenomenene sosialisering, rekruttering, seleksjon og militær kjernekompetanse, som er sentrale begreper i prosjektet. Karriere og karrierevalg berøres også, samt ulike kvoteringsordninger.

3.4.1 Sosialisering og kultur

De som selekteres inn i Forsvaret, sosialiseres på ulike måter inn i en kultur. Mennesket sosialiseres hele livet, og man skiller gjerne mellom primær- og sekundærsosialisering. Den primære sosialiseringen er prosessen som gjør det kulturløse og biografiløse barnet til en samfunnsdeltaker. Den kjente sosiologen Anthony Giddens sier det slik:

Socialization is the process whereby, through contact with other human beings, the helpless infant gradually becomes a self-aware, knowledgeable human being, skilled in the ways of a given culture (Giddens, 1991, s. 87).

Det å komme inn i en ny kultur vil innebære en prosess som består av det man kaller objektivering, eksternalisering og internalisering (Berger & Luckmann, 1966). Essensen i dette er at mennesket formes og skapes av samfunnet. Samfunnet fremstår som en objektiv erfaring, som gjennom sosialisering blir internalisert i mennesket. Endringer i strukturer påvirker sosiale relasjoner og sosialisering, hvilket igjen påvirker individets egenutvikling (jeg-utvikling) og utformingen av dets sosiale karakter.

Sekundærsosialisering betegner ofte den sosialisering som skjer på arbeidsplassen. Det å bli en del av en organisasjonskultur handler om en sosialiseringsprosess (Schein & Van Maanen, 1979). Når en person kommer inn i en ny organisasjon, starter den sekundære sosialiseringsprosessen. Denne prosessen lærer individet hvilke normer og verdier som gjelder, hvilke oppgaver som skal løses, og hvordan organisasjonen forventer at de skal løses. Begge nevnte former for sosialisering vil bidra til utvikling av individets kompetanser (selv om primærsosialiseringen preger oss sterkest):

- Psykisk kompetanse: følelser, motiver, selvrefleksjon, uttrykksmåter og estetikk
- Sosial kompetanse: samhandlings- og kommunikasjonsevner, væremåter, empati, argumentasjons- og konfliktløsningsferdigheter
- Kulturell kompetanse: kunnskaper, verdier, normer

Sosialiseringsprosesser skaper igjen kulturer. Det er mange ulike oppfatninger om hva kultur er. Kulturbegrepet er en abstraksjon, en slags tankemodell vi bruker for å analysere en komplisert sosial virkelighet. En sosiologisk definisjon sier at kultur er "de virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe" (Carlsson 1984, ref. etter Bang, 1997, s. 21). En antropologisk definisjon er "kultur er et system av standarder for hvordan man skal oppfatte, tro, evaluere og handle (...)" (Goodenough, 1971, ref. etter Bang, 1997, s. 20). Den norske organisasjonspesikologen Henning Bang har sett spesielt på organisasjonskulturer og er opptatt av at det til syvende og sist handler om et "kognitivt system". Han definerer organisasjonskultur slik:

Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon, når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 1997, s. 23)

Som vi ser, er kultur knyttet til hvordan vi tenker og oppfatter, samt at fellesskapet har betydning. En kultur kan på samme måte som organisasjonsstrukturen påvirke de ansatte og ledelsen, fordi en kultur kan være styrende og ha mer kontroll enn den formelle strukturen. I noen organisasjoner finnes det svært sterke kulturer preget av sosiologisk gjennomtrengning, og med det menes at store deler av organisasjonen deler normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Bang, 1997). Intern rekruttering og selektiv rekruttering kan være et virkemiddel for å opprettholde en kultur ved at man sikrer en størst mulig homogen masse av mennesker i organisasjonen. Dersom man ønsker endringer i en organisasjonskultur (for eksempel aksept for og ønske om mangfold), kan det ikke dikteres fra toppen av organisasjonen, men i stedet bør det være en prosess som involverer alle (Jakobsen & Thorsvik, 2007).

I et studie som omhandler sosialisering, rekrutteringspraksis og vilkår for økt mangfold i Forsvaret, vil det være snakk om å skaffe kunnskap om organisasjonskulturen både ut fra et integrasjonsperspektiv og et differensieringsperspektiv (Bang, 1997). Med et integrasjonsperspektiv fokuserer man på organisasjonen som en enkelt kultur, mens man med et differensieringsperspektiv også er opptatt av subkulturer som eksisterer i organisasjonen. Det kan oppstå konfliktfylte oppfatninger om nødvendigheten av mangfold i ulike subkulturer i Forsvaret, noe som også kan påvirke rekrutteringspraksisen.

Det vil være viktig å se på hvordan formidlingen av verdier og holdninger i organisasjonen foregår, og hva de består av, for deretter å se hvordan dette former den enkeltes personlighet og hvordan et eventuelt mangfold ivaretas i kulturen. Et interessant aspekt er spørsmålet om hva som møter personer som rekrutteres til Forsvaret av forventninger og oppfatninger, for eksempel om "hva som kreves" for å jobbe i det militære. Dette kan utfordre holdninger og verdier som individet har i seg, og gjøre at man "velger bort" Forsvaret som arbeidsplass. Personer som allerede jobber i Forsvaret, og som søker nye stillinger og videre karriere, vil møte forventninger og krav knyttet til hva som kreves for ulike karriereveier i Forsvaret. Kjønnssosialisering vil også kunne påvirke karrierevalget og sette en grense for hva man opplever som aktuelle og mulige karriereveier (jfr. avsnitt 3.4.9).

Hvis man søker å studere og analysere kultur og betingelser for mangfold, kan det være hensiktsmessig å skille mellom tre nivåer som kulturen manifesterer seg i (Schein, 1990).

1. Observerbare artefakter
2. Verdier
3. Grunnleggende antakelser

Når man kommer inn i en kultur oppdager man og kjenner artefaktene. Artefaktene kan være det fysiske miljøet, hvordan man kler seg, måten man tiltaler hverandre på, lukten på stedet, intensiteten man føler, myter og historier som fortelles og andre fenomener (ibid.). Artefaktene finnes også i form av organisasjonskart, årsrapporter og organisasjonens

uttalte verdisyn, slik vi for eksempel finner det i Forsvarets verdigrunnlag (Forsvaret udatert). Problemet med artefaktene er at de ofte er håndfaste, men vanskelige å begripe og tolke på en presis måte. Dette kan for eksempel gjelde historier og myter som fortelles i organisasjonen; "The lesson of the story is not clear if one does not understand the underlying assumption behind it" (Schein, 1990, s. 112). For å få tak i verdiene, normene og ideologiene i organisasjonen kan man gjennomføre dybdeintervjuer som kan fortelle hvorfor bestemte, observerbare fenomener foregår slik de gjør. Slik får man tak i hvordan folk tenker og føler om dette. Gjennom intensiv observasjon og stadig mer fokuserte intervjuer, kan man kaste lys over underliggende antakelser som ofte er tatt for gitt (ibid.). Slike underliggende antakelser er gjerne uuttalte og ubevisste, men de bestemmer oppfatninger, tankeprosesser, følelser og atferd. Når man begynner å få klarhet i antakelsene, blir det enklere å avdekke mening som ligger implisitt i atferd og artefakter. Videre vil det bli lettere å se hvorfor og hvordan subkulturer i en organisasjon kan være flertydige og motsetningsfulle. Schein sier at grunnleggende antakelser ofte starter som verdier, men ettersom de overlever blir de gradvis tatt for gitt og de blir mindre og mindre tilgjengelig for diskusjon. Hvis man forstår kulturer på denne måten blir det klart hvorfor de er så vanskelige å endre (ibid.).

3.4.2 Hva innebærer rekruttering?

Rekruttering i Forsvaret skjer både når man søker å få personell inn i organisasjonen, men også i forbindelse med internrekruttering til stillinger og videre avansement. Rekruttering innebærer også seleksjon, dvs. det å velge den best egnede basert på et mer eller mindre uttalt sett av kriterier. Internrekruttering i Forsvaret vil også henge sammen med den enkeltes karriere og profesjonelle utvikling, noe som også tas opp i dette kapitlet.

I følge *Bokmålsordboka* handler det å rekruttere om å skaffe ny tilvekst eller tilgang av personer til en organisasjon. Innen den engelskspråklige Human Relations litteraturen finner man flere definisjoner på rekruttering. De fleste definisjonene uttrykker at for organisasjonen handler det å rekruttere om å identifisere og tiltrekke seg personer og viser til både ekstern og intern rekruttering. Ekstern rekruttering vil blant annet handle om å tiltrekke seg personer utenfor organisasjonen og få disse til å søke og akseptere en plass i organisasjonen, mens intern rekruttering vil handle om å få personer som allerede er tilsatt i organisasjonen, til å søke nye stillinger og akseptere disse. Forsvaret selv bruker disse inndelingene:

- Nyrekruttering
- Internrekruttering
- Re-rekruttering

For Forsvaret handler nyrekruttering om rekrutteringsprosesser rettet mot mennesker som ikke har tjenestegjort i Forsvaret tidligere, herunder vernepliktige som skal inn til førstegangstjeneste eller faste og midlertidige personellkategorier. Internrekruttering

handler om rekrutteringsprosesser som søker å beholde mennesker som allerede er i Forsvaret, herunder vernepliktige som er inne til tjeneste eller faste og midlertidige personellkategorier. Re-rekruttering er rettet mot personer som tidligere har tjenestegjort eller vært ansatt i Forsvaret, herunder faste og midlertidige personellkategorier (Forsvarsstaben 2008, s. 3).

Rynes poengterer imidlertid at rekruttering ikke bare er å identifisere og tiltrekke seg personer, men også at rekrutteringshandlingene påvirker hvor mange og hvem som er villig til å søke på en stilling i organisasjonen eller akseptere et jobbtilbud:

Organizational practices and decisions that affect either the number, or types, of individuals that are willing to apply for, or to accept a given vacancy (Rynes, 1991:429).

Når man skal studere Forsvarets rekrutteringspraksis, blir det viktig å se på ikke bare de intensjonelle handlingene, men også å anerkjenne at rekrutteringen vil påvirkes av utilsiktede handlinger, av den enkelte personens (potensiell arbeidstakers) opplevelse av rekrutteringsprosessen, samt organisasjonens "image" (ibid.). Dette vil påvirke hvem og hvor mange som velger å orientere seg mot Forsvaret som en mulig arbeidsplass, eller hvorvidt personellet ønsker å bli i organisasjonen.

3.4.3 Seleksjon av personell

I dette prosjektet vil ikke bare rekruttering være viktig, men også de prosesser og handlinger som gjøres, når man velger personell til en aktuell stilling eller utdanningsplass, dvs. seleksjon (Edenborough, 2005). Seleksjon kan gjøres på bakgrunn av mer eller mindre formelle og uttalte kriterier. Målet med seleksjonen er å velge ut den best egnede personen med tilstrekkelig kompetanse. For organisasjonen sin del handler det om produktivitet. For søkeren sin del kan det blant annet handle om egenutvikling, avansement og karriere.

Seleksjonen må oppleves som rettferdig av søkeren og de ansatte hvor søker skal begynne. I rekruttering og seleksjon ønsker man å ta inn personer som vil gjøre det godt i utdanning og i yrke. Man har som mål å velge de beste kandidatene, fordi gevinsten av en god ansatt betyr en verdiskaping for Forsvaret (Cook, 2009, Edenborough, 2005). Et viktig mål i seleksjon er å kunne si noe om de framtidige prestasjonene til personen (prediksjon). I seleksjonsprosessen bruker man derfor ulike metoder for å finne frem til forhold ved personen som man mener kan forutse dette. I seleksjon til stillinger og militære utdanninger kan prediksjon bety det å forutse jobbprestasjoner, skoleprestasjoner og lederegenskapene til en søker ved å bruke ulike metoder.

Det finnes mange metoder man kan benytte for seleksjon av mennesker til yrke eller utdanning som kan brukes enkeltvis eller sammen i et "batteri". Eksempler på seleksjonsmetoder er intelligens tester, personlighetsvurdering, fysiske tester, medisinske tester, arbeidsprøver, simuleringer, integritetsprøver, intervjuer, vennevurderinger og

skriftlige referanser (jfr. tjenesteuttalelsen som brukes i Forsvaret). Disse metodene anses å ha ulik grad av prediktiv validitet (Schmidt & Hunter, 1998).

Metodene man velger må ha en praktisk verdi som betyr at de må vise forskjeller mellom søkere. Begrepene positiv og negativ seleksjon illustrerer en slik tilnærming til seleksjon. Positiv seleksjon betyr at man rangerer søkerne fra de beste til de svakeste og gjør den endelige utvelgelsen basert på hvor mange stillinger eller studieplasser man har. Negativ seleksjon betyr å skille ut dem man mener er uegnet til å gjennomføre utdanningen og til å arbeide i Forsvaret. Både positiv og negativ seleksjon vil være viktig i utvelgelsesprosesser (Stokke, 2000).

3.4.4 Hvilke seleksjonskriterier skal man bruke?

Det vil være ulike oppfatninger om kriterier som man bruker i seleksjon er de rette kriteriene, og en perfekt enighet er nesten umulig, men man kan imidlertid stille krav til kriterier. Cook (2009) fremholder at et godt kriterium for seleksjon må være at det er relevant (valid), dvs. at det definerer suksess i utdanning eller yrke. Det må i tillegg være konsistent og stabilt over tid. Videre må kriteriene ikke falle utenfor hva man anser som viktige deler av jobben eller fokusere på uviktige sider av den. Det bør heller ikke være for vanskelig og kostnadskrevenende å skaffe informasjon om kriteriene (ibid.). Kriterier er en teoretisk konstruksjon og må derfor operasjonaliseres, de må gis et beskrivende innhold. For å komme frem til kriterier for seleksjon gjennomføres gjerne oppgaveanalyser. Dette kan både skje strukturert og bevisst eller gjøres mer intuitivt. Noen ganger brukes ekspertgrupper i fastsettelse av seleksjonskriterier, men i lederutvelgelse bruker man også ledelseslitteratur og resultater fra forskning for å foreta en substansiell validering av kriteriene (Engvik, 1999).

Noe som kompliserer dette med kriterievalg er at soldat- og offisersrollen er kompleks. I seleksjon inn til Forsvaret utsettes potensielle rekrutter for mange former for vurderinger på sesjon, hvor utvalget er basert på noen valgte kriterier. Men med disse kriteriene kan det være vanskelig å predikere for de mange ulike stillingene som den videre militære karrieren vil kunne føre med seg. I grunnleggende offisersutdanning ser vi at man har fokus på grunnleggende fysisk og intellektuell kapasitet, personlighetstrekk og lederferdigheter som kriterier for utvelgelse (Stokke, 2000). Imidlertid må man i videre seleksjon til stillinger utover i karrieren som offiser også ta hensyn til spesifikke jobbkrav og krav til offisersrollen, slik den utvikler seg i takt med Forsvarets oppgaver i samfunnet. I Forsvaret ser vi at det brukes strukturerte stillingsbeskrivelser for de ulike jobbene som det søkes tilsetting i, og her listes det opp må-krav og bør-krav som omhandler ulike erfaringer og kompetanser som søker må inneha eller helst bør inneha. For utvelgelse til høyere militære stillinger gjelder et eget sett med kriterier, og disse er gjengitt i et vedlegg til dokumentet *Informasjon om endringer i prosess og kriterier for utvelgelse til høyere militære stillinger* (Forsvarsdepartementet, 2007 b). Kriteriene som nevnes her, er blant annet krav til måloppnåelse, håndtering av media, internasjonal tjeneste og gjennomført høyere

offisersutdanning. I alle tilfeller vil en måtte anta at kriteriene man velger skal indikere hva en god utførelse av rollen som offiser innebærer sett fra perspektivet til dem som har utformet og bestemt kriteriene. Sosialisering og profesjonskultur vil også påvirke hva man mener er de nødvendige kriteriene for inntak til Forsvaret og for stillinger utover i karrieren.

Som nevnt i et tidligere avsnitt, er målet med rekruttering og seleksjon å finne frem til den best egnede til utdanning eller yrke. Da må man vite noe om oppgavene som skal løses i de ulike rollene som skal fylles, noe som igjen vil påvirke kriteriene som velges. I Forsvaret ønsker man gjennom rekruttering og seleksjon å finne frem til kandidater som kan fylle ulike stillinger og roller på best måte. Målet om større mangfold i Forsvaret vil kanskje utfordres av oppfatninger om hva den sentrale kompetansen som behøves i Forsvaret er. Noen vil argumentere for kun "krigsorganisasjonens" behov, mens andre vil inkludere også kompetanser som behøves i "fredsorganisasjonen". Begrepet "militær kjernekompetanse" vil med andre ord kunne ha ulikt innhold, da det er mange funksjoner og roller som skal fylles i Forsvaret i ulike situasjoner. *Forsvarets fellesoperative doktrine* uttrykker hvilke oppgaver Forsvaret skal løse. Forsvarets kjernevirksomhet sies å være forberedelse til og gjennomføring av operasjoner, og at det er dette som er kjernen i den militære profesjonen. Videre sies det at verdier og holdninger som kreves for å gjennomføre operasjoner også skal prege den daglige virksomheten (Forsvaret, 2007, s. 157). Den militære profesjonen har en intellektuell, en fysisk og en moralsk dimensjon. Det intellektuelle handler om å se egne handlinger inn i en større helhet, og kunne vurdere hvordan både militære og andre virkemidler kan brukes for å oppnå effekter og nå politiske mål. Videre kreves teori og kunnskap innen mange ulike felt, analyseferdigheter og kulturforståelse. Det fysiske er knyttet til at strid i stor grad er fysiske handlinger, og at fremgang avhenger av stridsteknikk, god fysikk og evne til å tåle harde fysiske påkjenninger som mangel på søvn osv. Den moralske dimensjonen er knyttet til strid. Strid er en kamp mellom viljer, og det å fastholde vilje og samhold er viktig for å handle riktig i krevende situasjoner. Når man skal undersøke hva som menes med "militær kjernekompetanse" i Forsvaret, vil det være hensiktsmessig å innhente synspunkter fra et bredt spekter av personell som er plassert i forskjellige roller, og som har ansvar for et variert sett av oppgaver. Å avdekke hvorvidt militær kjernekompetanse kun handler om det "stridsmessige" eller om kjernekompetansen (også) inneholder andre aspekter, vil være et mål i hovedprosjektet.

3.4.5 Bruk av referanser som seleksjonsgrunnlag

I seleksjon av personell brukes ofte skriftlige referanser som kan være strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte (Sleight & Bell, 1954, ref. etter Muchinsky, 1979). Med strukturerte referanser vurderes kandidaten innenfor forhåndsbestemte og faste angitte områder. Ustrukturerte referanser er attester, hvor den som skriver referansen omtaler det han selv ønsker skal sies om kandidaten, og hvor han bruker sitt eget språk. Semistrukturerte referanser både styrer referansegeiveren til å omtale spesielle forhold, og i

tillegg gir anledning til åpne beskrivelser av kandidaten. Tjenesteuttalelsen som brukes i Forsvaret, er en form for semistrukturert og systematisk referanse og brukes som grunnlag for seleksjon (Stokke, 2000). Tjenesteuttalelsen kan også brukes som noe annet enn en referanse, for eksempel som en individuell tilbakemelding på jobbprestasjoner, men det er i seleksjonsøyemed den fungerer som en referanse. Tjenesteuttalelsen er en systematisk referanse, fordi vurderingsskjemaets kategorier leder dem som vurderer til å omtale de samme forholdene, men også fordi den inngår i et system for medarbeidersamtaler og er grunnlag for systematisk veiledning av personell (ibid.). Egenskaper og kompetanser som er bestemt som vurderingsområder i tjenesteuttalelsen, må vi anta har en sosialiserende kraft. Vurderingene etter tjenesteuttalelsen gjøres gjentatt og systematisk gjennom hele karrieren til en offiser, noe vi må anta har stor betydning for personellens sosialisering inn i den militære kulturen.

Nesten alle bedrifter benytter referanser i seleksjon til jobb (Muchinsky, 1979). Antakelsen som ligger til grunn for en slik praksis er at ved å spørre noen som kjenner søkeren godt, vil man få vite viktige forhold vedrørende personen som søker. Den samme tankegangen ligger til grunn også for bruk av tjenesteuttalelser i seleksjon i Forsvaret (Stokke, 2000). Man vil finne ut forhold ved søkerens tidligere atferd, og tenker at tjenesteuttalelsen gir uttrykk for faktorer som kan forutse suksess i stillingen som skal besettes, men man ser også etter negativ informasjon. Skal bruk referanser ha noe for seg, må man tro på at tidligere atferd sier noe om personens fremtidig atferd og at den tidligere atferden er riktig registrert. Dette handler om referansens reliabilitet som sier noe om hvor pålitelig den er, og om vi kan stole på de vurderingene som er gjort av referansegiveren (ibid.). Tjenesteuttalelser kan være upålitelige av flere grunner. Den kan for eksempel skrives av en person som ikke kjenner personen godt eller har sett vedkommende lenge nok i tjenesten. Videre kan referansen være basert på tilfeldige observasjoner og vurderinger; det referansegiveren velger å feste oppmerksomheten på. Den som vurderer kan og være tilbakeholden med å gi korrekte vurderinger, eller vurdere personen bedre enn det som er fortjent (Muchinsky, 1979, Houenstein, 1998). Houenstein (1998) sier at de som skriver referanser ofte anvender bare det øvre sjiktet av vurderingsskalaen, selv om dette ikke reflekterer den virkelige atferden som er observert. For mange vil det oppleves som ubehagelig å gi negative og gjennomsnittlige vurderinger. Det kan også være at enkelte personer legger uvanlig lave prestasjonskrav til grunn for sin vurdering, noe som gjør at en "god" uttalelse kanskje ikke er god, dersom man ser den i forhold til en annen og mer realistisk målestokk. Personer som vurderer andre lar seg også gjerne påvirke av hva de tror andre personer mener om vurderingen, og derfor tilpasser sin egen vurdering i tråd med hva man tror andre mener er en akseptabel vurdering. Den som vurderer kan også være redd for å få en vanskelig relasjon til vedkommende dersom man gir en svakere

vurdering (ibid.). Alt dette kan påvirke vurderingene og være mulige kilder til feil som kan svekke reliabiliteten til referansen¹.

3.4.6 Rekruttering og seleksjon som en sosial transaksjon

I vårt prosjekt er det viktig å anerkjenne at rekruttering og seleksjon er en prosess med flere sider, og hvor flere deltakere er involvert. Deltakerne vil ha ulike interesser med hensyn til hvordan prosessen gjennomføres, og hva prosessen ender ut i (Billsberry, 2007). Et dominerende teoretisk og praktisk perspektiv på rekruttering og seleksjon har vært psykometri. Psykometri handler om å utvikle og bruke ulike måleinstrumenter for å vurdere kandidater og velge den beste blant dem (Guion, 2011). Slike måleinstrumenter kan for eksempel være intelligenstagere og personlighetstester som vi har omtalt tidligere. Et problem forbundet med dette perspektivet er at det bare tar hensyn til organisasjonens behov og krav (Billsberry, 2007). Andre og nyere perspektiver forsøker derfor å forstå begge sider av den "transaksjonen" som vurdering, seleksjon og tilsetning innebærer. Et eksempel på et nyere perspektiv på seleksjon, som er relevant i dette prosjektet, er sosial-prosess-paradigmet (Herriot, 2002).

Sosial-prosess-paradigmet tar opp hvordan rekruttering og seleksjonsprosesser oppleves av de involverte aktører. Det kan handle om ulike tankeprosesser og beslutninger som foretas av aktørene, og ikke minst hvilke konsekvenser ulike episoder og opplevelser får for de involverte. Dette gjelder både de som søker, og de som vurderer kandidater. Anderson (2001) har utviklet en teori og en modell om seleksjonsmetoder og deres sosialiseringsfunksjon, og han fremsetter noen hypoteser. Han antar at ulike forhold i seleksjonsprosessen vil ha ulik påvirkningskraft på personens sosialisering, og at det også vil være individuelle forskjeller mellom personer hvor vidt aspekter ved seleksjonsmetodene har slik sosialiserende kraft. Han antar videre at det vil være forskjeller mellom ulike subgrupper, som for eksempel mellom kjønnene og for mennesker med ulike etnisk eller rasemessig tilhørighet. Forskjeller mellom etniske grupper kan blant annet handle om en kollektiv eller individualistisk grunninnstilling. Andersons bidrag er en kontrast til "prediktivismen" som psykometrien er styrt av, og perspektivet skal bidra til å komplettere bildet. Seleksjonsmetoder har tradisjonelt sett blitt forsket på og oppfattet som nøytrale måter å forutse kandidaters egnethet for og prestasjoner i en gitt stilling. Han sier ikke at seleksjonsmetodene ikke gjør det, men at det vil være feil å si, at det er det eneste de gjør. Seleksjonsmetodene påvirker antakeligvis søkerens preferanser, forventninger til jobben, holdninger og jobbatferd. Han etterlyser derfor en mer økologisk forståelse av seleksjonsmetoder. Billsberry (2007) støtter dette. Erfaringer knyttet til rekruttering og seleksjon, for eksempel det å ikke bli valgt, setter ofte dype spor i individet. Seleksjon er ikke bare en rasjonell sorterings- og rangeringsjobb, det er en del av forholdet mellom søker og organisasjon. Både når det gjelder ekstern og intern rekruttering og seleksjon, gjør selve seleksjonsprosessen noe med menneskene og relasjonen mellom dem. Prosessene er

¹ Det finnes tiltak som kan øke reliabiliteten til vurderingene, deriblant aggregering og standardisering (Stokke 2000)

viktige, kanskje særlig for søker, fordi den har stor betydning for fremtiden deres. Hvilke seleksjonsmetoder som brukes, hva som vektlegges i selve vurderingen av søkerne, og hvordan de opplever prosessen, bidrar til å sosialisere den enkelte søkeren inn i organisasjonskulturen. Eksterne kandidater blir klar over forhold som bidrar til å forstå hvordan det vil være å jobbe i organisasjonen. Interne søkere opplever hvordan det er å eksponere seg selv for granskning av "sine egne" og har følelser knyttet til det å for eksempel ikke bli valgt.

External applicants are keenly attentive to every cue that can help them understand what it will be like to work in this organization. Internal applicants are taking the risks by exposing themselves for internal scrutiny and the possible disappointment that might follow. Accordingly they remember details and their emotional responses to them. When events go against them, they get angry and this can translate itself into disaffection, anger, rebellion and exit (Billsberry, 2007, s. 16).

Sosialpsykologisk teori og forskning har i særlig grad bidratt til å forstå rekrutterings- og seleksjonsprosesser på en dypere måte. At det eksisterer et dynamisk forhold mellom mennesker, og at individet regulerer sosial atferd i forhold til en slik dynamikk, er et relevant perspektiv for å forstå rekrutterings- og seleksjonsprosessene. Teorier om sosial identitet, betydningen av gruppetilhørighet og menneskets tendens til å drive selv kategorisering (kognitive kategorier som kvinne, mann, muslim mv) gir viktige bidrag for å forstå mangfold i organisasjoner og betingelser for et slikt mangfold. Noen sosiale interaksjoner og situasjoner vil i større grad kunne true selvfølelsen til en person. Sosialpsykologiske forståelser av det å erfare og uttrykke følelser vil også kunne si noe om rekruttering og seleksjon som sosiale transaksjoner. For eksempel vil en ansettelseskonflikt, eller det å tape en konkurranse som en stilling, bringe frem følelser som setter sterk farge på opplevelsen av situasjonen. I ettertid vil erfaringen konstrueres i form av følelsene som ble erfart under selve episoden. Alt dette bidrar til å bedre forstå rekruttering og seleksjon som en sosial prosess (Herriot, 2002).

3.4.7 Søkeres reaksjoner på seleksjonsprosessen

Fra et etisk perspektiv er det viktig at organisasjoner opptrer på en måte som ikke er diskriminerende, at man ivaretar søkeres psykologiske velbefinnende, samt forholder seg til juridiske aspekter. Man kan bruke teorier om rettferdighet i organisasjoner for å bedre forstå søkeres reaksjoner på seleksjonsprosessen, og hvordan de opplever rettferdighet (Gilliland, 1993). Gilliland har undersøkt hvilken rolle det han kaller "distributive justice" (distribusjonsrettferdighet eller fordeling av goder) og "procedural justice" (prosedyrerettferdighet) har i seleksjonsprosessen.

Distribusjonsrettferdighet handler om at søkeren vurderer resultater av en seleksjonsprosess i tråd med et sett "distribusjonsregler". Den vanligste distribusjonsregelen er rettferdighet (equity). Man sammenligner egen innsats (input) med

oppnådde resultater i relasjon til andre søkere. En annen distribusjonsregel handler om likhet og likeverd (equality). Alle mennesker skal behandles med likeverd. En tredje regel er regelen om særlige behov. Distribusjonsrettferdighet handler om i hvilken grad personen oppnår de resultatene han ser for seg i seleksjonsprosessen, og i en størrelse som er konsistent med en gitt distribusjonsregel. I en seleksjonssituasjon handler det om i hvilken grad søkeren opplever at beslutningen om hvem som ansettes, er i tråd med det vedkommende mener at hun selv fortjener. Hvor vidt søkeren mener at hun fortjener noe eller ikke, baseres også på reglene om rettferdighet, likhet og særlige behov.

Rettferdighet dreier seg om at mennesker skal få belønning som er konsistent med "det de legger inn i situasjonen", og dette relativt til de andre personene man sammenligner seg med. Hvordan man vurderer sine egne kvalifikasjoner og egnethet for jobben i sammenligning med andre er med andre ord en del av dette. Man sammenligner seleksjonsbeslutningen med sine egne forventninger. Søkere opplever det som urettferdig dersom de selv mener at de er godt kvalifisert for jobben, men blir valgt bort. Likhet viser til at alle søkere skal ha en lik sjanse i konkurranse om jobben, uavhengig av karaktertrekk, kunnskaper og evner. Man skal behandle alle søkere likt. Regelen om likhet viser seg å bli mer fremtredende hos søkeren, dersom den krenkes, enn når den ivaretas. Den blir mer fremtredende, dersom forhold som ikke er relevant for jobbutførelsen trekkes frem i seleksjon av kandidater, slik som kjønn og etnisitet, enn når det handler om rene kvalifikasjoner (ibid.). Distribusjonsregelen er også knyttet til vurderinger av det man kaller "særlige behov", dvs. at belønning distribueres på basis av individuelle behov. Dette kan handle om særbehandling av spesielle grupper eller subgrupper, for eksempel kvinner, handikappede eller etniske minoriteter. Dette kan av de andre søkerne oppleves som diskriminering, men det viser seg at søkere som ikke velges i større grad godtar beslutningen, dersom den forklares og begrunnes.

Distribusjonsregelen innbefatter altså regler om likhet, rettferdighet og særlige behov, og dette er direkte knyttet til opplevelsen av rettferdighet i en seleksjonsprosess. Ikke alle reglene er like fremtredende for alle individer, og reglene utfordrer også hverandre. For eksempel kan behovet for spesielle behov virke mot regelen for rettferdighet og likhet. Dette vil påvirke holdningene rettet mot dem som får særbehandling. Forfatteren viser til et eksempel på seleksjon av ledere basert på at de var kvinner (Koch, 1977, ref. etter Gilliland, 1993, s. 720). Disse kvinnene hadde lavere tro på seg selv som ledere enn de lederne som var selektert på bakgrunn av meritter. Kvinnelige ledere ble sett negativt på av andre i organisasjonen, dersom de hadde fått jobben ved hjelp av en form for "favorisering". Hvordan praksisen med moderat kjønnskvoltering virker inn på kultur og holdninger i Forsvaret vil i denne sammenhengen være interessant å se nærmere på. Opplever formene for kvotering som benyttes i Forsvaret, som særbehandling av kvinner? Hvordan påvirker oppfatningene av kvotering holdninger til kvinner som er selektert til attraktive stillinger i Forsvaret?

Prosedyrerettferdighet kan oppsummeres i tre hovedkomponenter. Den første komponenten er den formelle karakteristikken av seleksjonsprosedyren. Søkere må oppleve at seleksjonsmetodene som anvendes, er relevante for jobben det søkes tilsetting i. Seleksjonen blir opplevd som mer rettferdig, dersom søkerne får mulighet til å uttrykke seg i forkant av selve seleksjonsbeslutningen, dvs. at man får mulighet til å vise hva man kan, hvilke ferdigheter man har, og egnethet for jobben (ibid.). Forfatteren har en hypotese om at intervjuer kan dekke dette behovet til søkeren, ved at det gis en mulighet til å ha en toveis dialog med de som skal ansette. Dette begrunner han blant annet med at det er svært få søksmål etter ansettelse, hvor det er brukt intervju i forhold til ansettelse enn hvor intervju ikke har inngått. Seleksjonsprosessen må videre være konsistent mellom seekere. Det vil si at personer ikke kan få jobben via bekjentskaper og nettverk, men at må søke, og at alle blir vurdert på like vilkår, og at den som til slutt velges, får jobben på bakgrunn av kompetanse (ibid.).

Den andre komponenten handler om forklaringer og rettferdiggjøringer. Det viser seg at en beslutning om tilsetting oppleves som mer rettferdig, dersom søker får en forklaring på hvorfor man ikke fikk jobben, og at en annen er foretrukket. Videre at søkeren får tilbakemelding på sin egen innsats og opplever at de som tilsetter opptrer ærlig. Tilbakemeldingen til søkeren må også komme på riktig tidspunkt og ikke for sent, for da tilskriver søkeren dette ved at de ikke er kompetente og ikke blir vurdert til stillingen. Tilbakemeldinger som er utviklende, og som gir informasjon om hvordan søkeren kan kvalifisere seg bedre, er verdsatt av seekere uavhengig av om de selv blir valgt til stillingen eller ikke. Noe som også påvirker søkerens oppfatning om prosedyrerettferdighet, er hvorvidt informasjonen til søkerne inneholder en begrunnelse for validiteten til seleksjonsmetodene som er brukt (særlig ved lav "face validity"), informasjon om hvordan den enkelte gjorde det under testingen og vurderingen, samt hvordan denne informasjonen blir brukt i beslutningen og rettferdiggjøringen av den endelige seleksjonsbeslutningen.

Mellommenneskelig kommunikasjon er den tredje komponenten som påvirker oppfatningen om prosedyrerettferdighet, og viser til at seekere må bli behandlet med respekt i søkeprosessen, og at det er mulighet for to-veis kommunikasjon. Denne toveis kommunikasjonen kan innebære at kandidatene har mulighet til å stille spørsmål om stillingene som er lyst ut, samt om organisasjonen og måten seleksjonsprosessen skal foregå på. Å bli spurt om upassende forhold eller fordomsfulle ytringer påvirker også opplevelsen av prosedyrerettferdigheten.

3.4.8 Kvotering som virkemiddel

Kvotering brukes som et virkemiddel for likestilling og kjønnsbalanse på arbeidsplassen. Mari Teigen har forsket på kvotering og likestilling, og hun sier at i Norge har ulike former for kvotering stått sentralt i likestillingspolitikken (Teigen, 2011). Man kan skille mellom tre hovedtyper av kvoteringsordninger: fortrinnsordninger, opprykksordninger og minimumsrepresentasjon. Alle typer betraktes som positive særbehandlinger.

Fortrinnsordninger er for eksempel at det underrepresenterte kjønn skal foretrekkes ved like eller tilnærmet like kvalifikasjoner. Slik kvotering i arbeidslivet er regulert gjennom hovedavtalene for kommunal og statlig sektor. Avtalene uttrykker at man kan gi fortrinnsrett for det underrepresenterte kjønn ved like eller tilnærmet like kvalifikasjoner, noe som kalles moderat kjønnskvoltering. Opprykksordninger betyr at søkere av det underrepresenterte kjønn forbedrer sine tildelingssjanser ved at de flyttes opp i en ellers gitt rangering. Det kan handle om at det underrepresenterte kjønn får tilleggs poeng ved søknad til skoler, eller at det øremerkes skoleplasser eller stillinger.

Minimumsrepresentasjon er den siste formen for kvotering og innebærer at det stilles direkte krav om kjønns sammensetning i form av kvoter, for eksempel fordelinger mellom kjønnene på 50-50, 40-60 osv. Lov om likestilling mellom kjønnene setter for eksempel krav om minimum 40 prosent representasjon av begge kjønn i offentlige styrever, råd og utvalg (Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet, 2008).

Engelstad (2011) viser til at kvotering av kvinner gjerne begrunnes ut fra nyttehensyn og hensyn til demokratiet. Nyttehensyn kan for eksempel være at kvotering vil føre til bedre lønnsomhet eller effektivitet i de organisasjonene det gjelder. Det handler om utnyttelsen av kvinners kompetanse som en ressurs. Så lenge man ikke utnytter den kompetansen som kvinner har, vil den forbli en uutnyttet ressurs i samfunnet. Mangfold vil bidra til nye kombinasjoner av kompetanser som utfyller hverandre. En balansert kjønns sammensetning skal bidra til åpne, moderne og fremtidsrettede bedrifter, hvor "motsatsen er mannsdominans som uttrykk for en begrenset horisont" (ibid., s. 128). Demokratihensynet er den andre begrunnelsen som Engelstad trekker frem, som et argument for kvotering. Man ønsker å fremme en samfunnsutvikling med økt likestilling og demokrati, og som bifaller begge kjønns kompetanse.

Mangfold kan ha effekter på organisasjonens fungering, fordi man får kombinasjoner av formelle, men også uformelle kompetanser. Uformelle kompetanser kommer av ulikheter i erfaringer og bakgrunn. Det kan være kombinasjoner av a) personlige egenskaper og sosiale trekk, kjønn og etnisitet, b) sekundærsosialisering inn i profesjonell rolle, og c) spesielle kunnskaper og holdninger som den enkelte bibeholder. Engelstad sier at mangfoldsbegrepet har blitt utdypet ved at man skiller mellom ulike former for mangfold knyttet til henholdsvis verdier, sosiale grupper og kategorier og til informasjon. Han viser til en amerikansk studie som indikerer at de ulike formene for mangfold fungerer forskjellig. Et mangfold i verdier kan være problematisk for produktiviteten til grupper, og med visse forbehold gjelder dette også for sosiale grupper. Imidlertid viser mangfold i informasjon seg som produktivt (Jehn, Northcraft & Neale, 1999, ref. etter Engelstad, 2011, s. 130).

Det hevdes at det er gjort for lite med hensyn til å presisere forholdet mellom skjønsmessig kvalifikasjonsvurdering og kjønnskvoltering. I en av Teigens studier ser hun at kvotering ved tilsetninger ikke har vært særlig effektivt (Teigen, 2003). Kvotering er basert på en likhetslogikk som sjeldent slår ut, hevder hun. Likhetspolitikken innebærer at

kvinnen skal foretrekkes, når to eller flere kandidater står tilnærmet likt. Men det er kvalifikasjonsprinsippet som gjelder ved ansettelser, dvs. utdanning, erfaring og personlig egnethet. Hennes studier viser at vekten som tillegges personlig egnethet virker mot bruk av kvoteringsregelen. I tilsetninger hvor søkere er omtrent like ut fra utdanning og arbeidserfaring, viser det seg at det er personlig egnethet man ser på for å skille mellom søkerne. Vilkår for kvotering er dermed sjeldent til stede, hevder hun. Hun viser også til det problematiske ved kvotering som rammer kvinnene, og at kontroverser rundt kvotering skaper negative holdninger til kvinner ved tilsetting og avansement (ibid.).

3.4.9 Karriere og karrierevalg

Karriere handler om en persons vei gjennom arbeidslivet (Grøtta, 2004, ref. etter Andreassen et. al., 2008). Denne veien må ses som en del av livsløpet, hvor både det faglige og personlige spiller inn, samt hvor personen gjør valg basert på flere mulige veier.

Ved å tenke på karriere som en fleksibel vei som består både av høyder og daler og svinger til høyre og venstre fremfor en rett vei, kan vi bedre se for oss de muligheter vi kan ha i vår karriere (Zunker, 2006, ref. etter Andreassen et. al., 2008, s. 131).

En persons valg av karrierevei kan ses på ut fra ulike teoretiske perspektiver (bl.a. trekkteorier og livsløpsteorier), imidlertid har vi valgt et sosialkognitivt perspektiv, fordi det tar inn i seg både individuelle forutsetninger, motivasjon og vilje, men også sosiale forhold som sosial støtte, sosialisering og kultur. Sosialkognitive teorier ser på karrierevalg som et samspill mellom personens interesser, evner og personlige mål, men hvor personens sosiale miljø også spiller inn på disse forholdene. Lent og Brown bruker Banduras generelle sosialkognitive teori til å forklare prosessene, hvor akademiske interesser og karriereinteresser utvikles, og hvordan sosiale prosesser kan bidra til å fremme eller hemme en persons karrierevalg (Lent & Brown, 1994). Begrepet "self-efficacy" er et sentralt begrep i teorien. Det handler om individets bedømmelse av egen kapasitet, samt evne til å organisere og gjennomføre handlinger som kreves for å nå et mål eller gjennomføre visse prestasjoner. Vi kan oversette det med "troen på egen mestring". Personens tro på egen mestring og forventninger om hva som er mulig å oppnå, vil påvirke hvilke karrieremål man setter seg, og innsatsen man legger inn for å nå målet. Troen på seg selv er ikke et gjennomgående trekk ved personen, men er knyttet til ulike arbeidsoppgaver eller domener og står derfor sentralt i en persons karrierevalg. Det handler både om troen på seg selv til å inneha visse roller eller gjøre visse oppgaver, men også evnen og motivasjonen til å jobbe mot et gitt karrieremål. Denne troen på seg selv ses på som den mest sentrale mekanismen bak egen handlekraft (personal agency), men oppstår ikke i et vakuum. Mestringstroen utvikles og modifiseres av personens tidligere prestasjoner på området, vikarierende læring, sosial støtte og psykologisk tilstand. Lent og Brown (ibid.) peker på at dette også spiller sammen med andre sider ved personen, for eksempel kjønn og etnisitet. Fra ung alder blir vi selektivt forsterket av omgivelsene våre, og dette påvirker også hvilke karrierevalg vi gjør. Det kan handle om reaksjoner og "tillatelser" fra miljøet som individet

er en del av, for eksempel fra familie, venner, kolleger og arbeidsgivere, og det kan handle om de muligheter som blir gitt personen. Kjønn og etnisitet kan ses på som sosialt konstruert, slik at visse typer sosiokulturelle betingelser og prosesser vil frembringe erfaringer som påvirker en persons tro på seg selv, karrieremålene man setter seg, og innsatsen man legger inn for å nå dem. Kjønnssrollesosialisering vil påvirke en persons tro på egen mestring av ulike oppgaver og yrker. Hvor vidt man får støtte eller møter motstand fra sitt miljø vedrørende visse typer interesser og aktiviteter, vil påvirke individets oppfatninger om hva som er mulig. Kvinner og menn vil utvikle evner og mestringstro for oppgaver som oppfattes som kulturelt sett passende for det aktuelle kjønn (ibid.). "Kontekstuelle tillatelser" og "mulighetsstrukturer" påvirker med andre ord karrierevalg. En persons interesser vil i større grad utvikle seg til et reelt karrieremål, dersom personen opplever tydelig støtte og få hindringer i motsetning til ignorering eller fiendtlig innstilling. Hva personen opplever som en barriere i kulturen, for eksempel diskriminering, vil påvirke deres mål og valg.

3.4.10 Avsluttende kommentarer

Rekruttering og seleksjon har et praktisk og økonomisk siktemål i det de skal hjelpe organisasjonen til å finne de best egnede kandidatene til utdanning og yrke. Det vil si at de som velges er de som mest sannsynlig vil gjøre en god jobb eller fullføre en utdanning med godt resultat. Det handler om verdiskaping for organisasjonen og riktig bruk av ressurser. Kriteriene man bruker i seleksjon vil stenge døren for noen søkere, mens andre oppnår det kriteriene uttrykker. Valg av seleksjonskriterier vil kunne påvirke muligheten for mangfold i en organisasjon. I St. prp. 42 uttrykkes det at mangfold omfatter det brede lag av befolkningen, og kvinner og minoriteter trekkes særlig frem. Er det "maskuline krav og kriterier" som ligger til grunn for seleksjon i Forsvaret, slik at kvinner flest er dømt til å mislykkes og i mindre grad kommer inn? I St. prp. 48 omtales også personer med nedsatt funksjonsevne. Dersom man mener at et mangfold også skal inkludere personer med ulike former for og grader av funksjonsnedsettelse vil dette kunne utfordres av blant annet medisinske krav som legges til grunn i seleksjonen.

Som vi har sett i dette avsnittet, vil selve rekrutterings- og seleksjonsprosessene bidra til sosialisering inn i kulturen i organisasjonen. Dette er en form for sekundærsosialisering, hvor personellet lærer hvilke normer og verdier som gjelder. Siden vi også snakker om subkulturer, kan disse ha gjennomtrengningskraft med hensyn til hva som skal gjelde i organisasjoner. Noen subkulturer kan ha sterkere kraft enn andre, og slik sett sette standarden for hvem som skal rekrutteres, og hvilke egenskaper og kvaliteter disse skal ha, et eksempel kan være maskulinitetskulturer. Å rekruttere personer som har egenskaper som opprettholder en bestemt form for kultur, kan motvirke mangfoldighet i organisasjonen. Vi ser at det er vanskelig å etablere en perfekt enighet om kriterier som skal brukes i organisasjoner, men det er liten tvil om at de har sosialiseringskraft. Rekrutterings- og seleksjonsprosesser er således ikke et nøytralt verktøy for å få de man anser som de beste inn i organisasjonen, siden de også påvirker aktørene som er involvert.

Prosessene gjør noe med menneskene som er involvert, og har konsekvenser for den relasjonen individet har med organisasjonen. Opplevelser av distribusjonsrettferdighet og prosedyrerettferdighet gjør noe med menneskene som søker seg til en organisasjon eller en særskilt stilling, og relasjonene de har til hverandre. Kvotering er for eksempel et virkemiddel som ofte blir oppfattet som å gå på tvers av rettferdighetsformene, som er nevnt ovenfor. Når det gjelder individers karrierevalg, oppstår ikke dette i et vakuum, men er påvirket av både forhold i individet og forhold i det sosiale miljøet. Et sosialkognitivt perspektiv på rekruttering belyser at det ikke bare er nødvendig med egen vilje og motivasjon, men at valget også påvirkes forsterkninger i det sosiale miljøet som individet er en del av.

4 REKRUTTERINGSRUTINER, PRAKSISER OG ERFARINGER

I dette forprosjektet har det vært viktig å bli kjent med forhold knyttet til det vi har valgt å kalle "den strukturelle virkeligheten", samt noen erfaringer med praksiser knyttet til rekruttering og seleksjon generelt. Spørsmål som tar opp problemstillinger knyttet til temaet mangfold og data knyttet til dette, tas særlig opp i kapittel 5, men temaet berøres også i noen grad i dette kapitlet. "Den strukturelle virkeligheten" handler om organisering, prosedyrer og rutiner knyttet til rekruttering og seleksjon i Forsvaret, slik det formelt sett er beskrevet i dokumentene vi har studert (se kapittel 2). Noen av informantene som har rekruttering og seleksjon som del av sitt ansvarsområde, har også bidratt med beskrivelser som kaster lys over dette, men like viktig har det vært å få innsikt i hvordan informantene opplever og erfarer rutiner og sosiale praksiser knyttet til rekruttering og seleksjon.

Vi har intervjuet ansatte i Forsvarsdepartementet (FD), grenstabene, Forsvarets personelltjenester (FPT), tillitsvalgte og søkere til stillinger. I det følgende vil vi presentere og analysere datamaterialet fra intervjuene. Vi har gruppert informantene, slik at fremstillingen under presenterer situasjonsbeskrivelser, erfaringer, oppfatninger og holdninger som fremkommer av dataene sett fra ulike "utkikkspunkt" i organisasjonen. Vi starter med å presentere intervjuene med informanter fra Forsvarsdepartementet, grenstabene og Forsvarets personelltjenester, og denne gruppen kaller vi "ledelse og stab". Videre vil vi presentere intervjuer med fagforeningene, før vi til slutt presenterer data fra intervjuene med søkere til stillinger. I tillegg til å presentere intervjudata, vil vi trekke frem noen problemstillinger og temaer som behandles nærmere i kapittel 6.

4.1 Sett fra ledelse og stabsansatte

I intervjuene med til sammen åtte informanter fra Forsvarsdepartementet, grenstabene og Forsvarets personelltjenester har vi vært særlig interessert i å få innsikt i perspektivet til de som representerer viktige deler av det øverste nivået i Forsvaret. Hvordan erfarer de rekrutteringssituasjonen i Forsvaret, og hva opplever de er hovedutfordringene? Hvordan beskriver de ulike forhold knyttet til rekruttering og seleksjon til stillinger og til skoleplass, og hvordan erfarer de disse forholdene? Er det spesielle problemer eller utfordringer som løftes frem av informantene?

4.1.1 Rekrutteringssituasjonen

Som et bakteppe for spørsmål knyttet til rekruttering og seleksjon er det nyttig å få et innblikk i hvordan informantene ser på rekrutteringssituasjonen i Forsvaret. Når det gjelder rekrutteringssituasjonen i dag, har informantene ulike utgangspunkt for sine synspunkt ut fra hvilken posisjon de sitter i. Noen av informantene er opptatt av rekrutteringen av personell inn i Forsvaret, og noen er særlig opptatt av for svak rekruttering av kvinner generelt. Andre snakker om rekruttering til stillinger og utdanning litt lenger ut i karriereløpet til en offiser, og her omtales også den lave kvinneandelen som et problem.

En av informantene fra Forsvarsdepartementet sier at i Forsvaret rekrutterer man i dag for få kvinner i bunnen av systemet, og informanten mener at det er der man må starte arbeidet, hvis man ønsker økt mangfold. Informanten viser også til at kvinner synes å falle fra i 30-35 års alderen på grunn av krav om flytting (beordring), da dette passer dårlig med foreldreansvaret. Når det gjelder rekruttering av kvinner til gruppe 1 stillinger, fremholdes det at det er en utfordring å få nok kvalifiserte kvinnelige søkere som kan være reelle konkurrenter til stillingen. Dette handler også om rekruttering i bunn, idet det tar lang tid før man har rekruttert nok kvinner, og slik også får flere kvinner oppover i gradssystemet. Denne informanten er inne på forhold som har betydning for kvinners konkurranseevne ved ansettelser til særskilte stillinger. Som andre informanter også er inne på, mener han å se at mange kvinner velger "forvaltningsveien" og ikke "den operative veien" i karriereløpet sitt, noe som gjør at de ikke blir med i konkurransen om de tynge stillingene som har operativ erfaring som krav. En av informantene fra Forsvarsdepartementet mener at det kan være en av grunnene til at Hæren som er den største forsvarsgrenen, har mindre kvinneandel enn Sjø og Luft. De ulike forsvarsgrenene har forskjellig "bransjedeling" og Sjø og Luft har en egen forvaltningslinje i den grunnleggende offisersutdanningen som mange jenter søker seg til. En annen informant påpeker at det er først de siste 15-20 år at kvinner har valgt Forsvaret som arbeidsplass, men at man fortsatt får for få kvinner inn i organisasjonen, og at for mange slutter underveis. Dette bidrar til et for lite rekrutteringsgrunnlag blant kvinner for toppstillingene i Forsvaret.

Personellsjefene i grenstabene mener det er mange som vil inn i Forsvaret, og at rekrutteringen generelt sett er god. Det er imidlertid bare Luftforsvaret som presiserer at de også har god rekruttering fra kvinner. Heimevernet er i en litt annen situasjon enn de andre grenene, fordi de rekrutterer til en områdestruktur og en innsatsstyrke (frivillige), hvor tilgangen til personell avhenger av hvor mye de andre grenene rekrutterer og produserer.

4.1.2 Hovedutfordringer med hensyn til rekruttering

På spørsmål om hva som er hovedutfordringene med hensyn til rekruttering, svarer informantene fra grenstabene noe forskjellig. Sjø og Luft deler problemet med å beholde personell, fordi personellet får mer attraktive tilbud på det sivile arbeidsmarkedet. Det er

vanskelig å være konkurransedyktige i forhold til det sivile markedet. En av informantene fra Luft sier at de taper teknikere, ingeniører og flyvere som heller velger sivile jobber. Man har ikke virkemidler for å beholde dem, og informanten etterlyser derfor muligheten til å skille grad fra lønn. Også informanten fra Hæren peker på at dette er et problem for dem. Han opplever at ansatte i Forsvaret er omstillingstrøtte, og at de stiller seg spørsmålet "er det verd å jobbe i Forsvaret?", samt at hyppige beordringer til internasjonale operasjoner (INTOPS) også er en belastning. Flere ansatte velger heller en sivil karriere. Informanten fra Heimevernet ser det som en hovedutfordring å få frivillige til å tegne kontrakt med innsatsstyrken.

Av intervjuene fremkommer det at det er en dialog mellom Forsvarets personelltjenester og grenstabene om disponering av personell til stillinger, men det er ikke alltid man opplever at personellet disponeres, slik man ønsker det. En informant sier det slik:

Det sitter aktører i Oslo og bestemmer hvordan vi skal behandle personellet til minste detalj. Sentrale aktører og mange omveier (...).

Videre oppleves det av noen som vanskelig å styre kompetansen i egen organisasjon, fordi man har et tilsettingsråd som vurderer søkerne. Avdelingene kan dermed bare oppfordre egne ansatte til å søke utlyste stillinger, men beslutningen om hvem som faktisk blir ansatt foretas sentralt i Forsvarets personelltjenester etter behandling i tilsettingsrådet. En av informantene etterlyser en forenkling av personellsystemet som gjør at grenene selv blir delegert makt, ansvar og myndighet. Dette vil gjøre generalinspektørene i stand til en mer helhetlig vurdering av eget personell, siden de vet "hvor skoen trykker".

Av informantene fra de fire grenstabene er det bare informanten fra Hæren som nevner rekruttering av kvinner som en hovedutfordring. En informant i Forsvarets personelltjenester nevner også dette som et hovedproblem, dvs. at man ikke når målet om 20 prosent kvinneandel. Dette, hevder han, handler om at det eksisterer kulturelle forhold, blant annet holdninger knyttet til kvinner, som gjør at man ikke klarer å rekruttere dem. Han erfarer at istedenfor å se potensialet i en kvinnelig søker, felles hun av at hun ikke løper 3000 meteren fort nok. Denne informanten er inne på to forhold. Utsagnet indikerer for det første at det kan være noe ved "ryktet" til Forsvaret som gjør at kvinner ikke ser seg selv som aktuelle i organisasjonen og derfor velger bort Forsvaret. Videre er han inne på spørsmålet om de fysiske kravene som stilles, er for bastante og kanskje ikke så relevante for alle typer stillinger som man kan inneha i Forsvaret; dvs. at alle skal ikke være "krigere".

4.1.3 Om styringssignaler og oppdrag

I forprosjektet har vi ønsket å få innblikk i hvordan politiske målsetninger som fremkommer av stortingsmeldinger og stortingsproposisjoner, operasjonaliseres i form av planer og strategier på ulike nivåer. Som vist i kapittel 2, er det en sammenheng mellom

proposisjoner, iverksettelsesbrevene fra Forsvarsdepartementet og Forsvarssjefens virksomhetsplan. Disse planene peker ut retning for arbeidet, i det de uttrykker målsetninger og styringsparametre knyttet til blant annet rekruttering av mangfold.

På spørsmål om man får styringssignaler for hvordan man skal jobbe med rekruttering, svarer informantene med ulik grad av sikkerhet. En informant fra Forsvarsdepartementet viser til iverksettelsesbrevene, men uttrykker usikkerhet med hensyn til hvor vidt det eksisterer planer og strategier videre nedover i organisasjonen som skal bidra til å styre mot å rekruttere og beholde mangfold. Han sier at han er usikker på hvor mye man presser på nedover i organisasjonen angående rapportering på for eksempel kvinneandel ved ulike avdelinger.

En informant fra Hæren forteller at alle driftsenheter i Forsvaret får "oppdrag" fra Forsvarsstaben uttrykt i Forsvarssjefens virksomhetsplan, og her finnes også mål for rekruttering. Ellers er det lite styring fra overordnet hold med hensyn til hvordan man skal jobbe med rekruttering av personell. En annen informant, fra Sjøforsvaret, viser til at driftsenhetene får oppdrag man skal løse, men at styringssignalene man får med hensyn til hvordan man skal rekruttere handler om krav til vandel, helse og nasjonalitet. Videre setter årsverk og stillingsrammer grenser for hvem man kan rekruttere. Informanten sier at han gir styringssignaler videre nedover i sin organisasjon ved å formidle de rammene det er lov å rekruttere på, dvs. hvor mange man kan rekruttere til skole, hvor mange vernepliktige og vervede. Informanten fra Heimevernet sier at det finnes en overordnet rekrutteringsplan for Forsvaret, og at man i tillegg har utformet en egen rekrutteringsplan for Heimevernet. Det som sies i disse planene formidles nedover i strukturen og det knyttes ansvar til oppgavene. Styring knyttet til kjønn eller mangfold generelt, nevnes ikke av disse informantene. Det er bare informanten fra Luftforsvaret som uttrykker spesifikt at styringssignalene handler om å vektlegge rekruttering av kvinner. Utover det har man ingen klare føringer, når det gjelder rekruttering, sier han. Informanten uttrykker at man ikke sender styringssignaler videre ut i organisasjonen med hensyn til rekruttering av kvinner, men at man gjennomfører ulike tiltak, slik som for eksempel kvinnekamp.

Når vi stiller informantene fra Forsvarets personelltjenester spørsmål om hvor vidt man får styringssignaler med hensyn til rekruttering av personell, viser de også til at man får styringssignaler via oppdragene i Forsvarets virksomhetsplan. Det sies at "Forsvarets personelltjenester er Forsvarsstaben sitt instrument", og at Forsvarets personelltjenester rapporterer til forsvarssjefen tre ganger i året på oppdragene de har fått. Denne rapporteringen handler blant annet om tiltak som er igangsatt for å øke kvinneandelen i internasjonale operasjoner.

4.1.4 Ansettelsesprosessen til gruppe 2-stillinger

Vi stilte informantene en rekke spørsmål for å få innblikk i rekruttering og seleksjon til stillinger og skoler. Når det gjelder skoler, omfatter ikke svarene alle typer utdanninger

som det er mulig å ta i Forsvaret, men informantene er inne på flere av dem. Basert på beskrivelser fra informantene vil vi også gjengi gangen i ansettelsesprosessen. Det er informantene fra Forsvarets personelltjenester som går grundigst inn i beskrivelsene i ansettelsesprosessene. Det er naturlig, da det er Forsvarets personelltjenester som har forvaltningsansvaret og driver prosessen for Forsvarsstaben.

En av informantene fra Forsvarets personelltjenester gir en grundig beskrivelse av hvordan man går frem, når det gjelder gruppe 2 stillinger, slik vi gjengir den nedenfor.

Vedkommende forteller at det hele starter med at den enkelte driftsenhet fastsetter krav og betingelser til stillingen som de ønsker å lyse ut formulert i en stillingsbeskrivelse. Krav kan for eksempel gå på utdanningsnivået som kreves, eller at søker må ha hatt lederansvar tidligere. Driftsenheten fastsetter også lønnsnivået. Det er driftsenhetene som melder stillinger til utlysning, men det er Forsvarsstaben/P som bestemmer hvor mange stillinger som skal gå ut i det man kaller "runden". "Runde" er en betegnelse for faste tidspunkter for stillingsutlysninger i Forsvaret med tilhørende saksbehandling, som ledes og koordineres fra Forsvarets personelltjenester. Forsvarsstaben/P foretar en prioritering av stillingene, og dersom de bestemmer at den aktuelle stillingen skal lyses ut, går utlysningen ut til alle enheter både via intranett og på papirlister, slik at interesserte kan søke stillingen.

Når en person skal søke en stilling, skjer det først en prosess internt i avdelingen som søkeren kommer fra (dvs. jobber ved på søknadstidspunktet). Søkeren skriver en såkalt "villighetserklæring" og angir sin egen prioritering av stillingene vedkommende har søkt på. Denne gir vedkommende videre til sin sjef som foretar en såkalt "påtegning". Informanten forteller at en påtegning er en "kvalitetssikring" av søknaden, i det sjefen skal vurdere om søkeren innehar kravene som stilles til den utlyste stillingen, samt at han skal vurdere søkere fra egen avdeling opp mot hverandre. Dersom lederen ikke kjenner til hva som kreves i stillingen vedkommende søker, og derfor vanskelig kan vurdere ham i forhold til stillingen, anfører han dette.

Forsvarets personelltjenester har ulike kontorer som behandler søknader fra hhv. Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Hæren og Heimevernet, samt fellesstaber og fellesoperasjoner. Saksbehandlere bruker informasjonen som er sendt med fra søkers avdeling, rullebladet i P3, samt eventuelle resultater fra intervju i behandlingen av søknadene. I P3 finner saksbehandleren informasjon om søkers tjenesteuttalelser siste seks år, utdanning, tidligere stillinger, kjønn mv. I rangeringen mellom søkere bruker man stillingsbeskrivelsens "må-krav" og "bør-krav". De som ikke oppfyller "må-kravene", blir tatt ut av søkerbunken, og man går videre med de andre som oppfyller kravene. Forsvarets personelltjenester foretar en skriftlig innstilling. I forkant av rådsbehandlingen, og mens man jobber med innstillingen, bruker saksbehandlerne en felles mal for hvordan de skal gå frem. Den enkelte saksbehandler gjør innstillingene selv, men gruppelederne og kontorsjef kvalitetssikrer.

Etter at saksbehandlingen er ferdig hos Forsvarets personelltjenester, gjennomføres tilsettingsråd. Saksbehandler i Forsvarets personelltjenester leser opp innstillingen for medlemmene i rådet. Rådsmedlemmene har det samme dokumentet, men har også minirullebladet til søkerne tilgjengelig på hver sin PC under rådsmøtet. Saksbehandler fra Forsvarets personelltjenester legger frem hva man har vektlagt i innstillingen, hvilke søkere som er rangert, og hvilke som ikke er det. Normalt er det tre personer som er rangert etter hverandre i en innstilling, men Forsvarets personelltjenester må beskrive alle søkerne etter de samme kriteriene helt ned til det antallet som er kvalifisert (altså oppfyller må-kravene). Man skal i tillegg beskrive hvorfor nummer tre er bedre enn fire osv.

Under rådsmøtet kan det vise seg at rådet er uenige i innstillingen til Forsvarets personelltjenester. Det hender at rådet løfter frem personer som Forsvarets personelltjenester har satt lenger ned på rangeringslista, og at vurderinger i rådet kan ta lang tid.

Forsvarssjefens råd bestemmer om innstillingen holder vann eller ikke. De sitter foran hver sin PC og har der alle papirer de trenger. Så stemmes det etter en tid. Forrige gang holdt de på i fem timer med en innstilling, før de tok en avgjørelse.

Informanten forteller videre at det hender at det gjøres endringer på innstillingen i rådet, og at det da er gruppesjefene i Forsvarets personelltjenester som tar beslutningen om hvor vidt rådets innstilling skal gjelde, eller om Forsvarets personelltjenester skal kreve at rådet må vurdere innstillingen på nytt. Han forteller at han da må bringe inn momenter som han mener rådet ikke har tatt nok stilling til. I slike tilfeller kan gruppeleder også be andre saksbehandlere om å vurdere innstillingen for å se om den "holder vann". Dersom rådet fortsatt står på sin innstilling, kan Forsvarets personelltjenester la rådet bestemme, eller man kan ta saken til Forsvarsdepartementet.

En av informantene forteller at i de tilfellene hvor det er uenighet mellom rådet og Forsvarets personelltjenester, gjelder dette som regel "tunge karrierestillinger", og da handler uenigheten ofte om vektleggingen av søkeres kvalifikasjoner. Forsvarets personelltjenester kan for eksempel mene at personlige egenskaper må vektlegges mer enn hva rådet gjør. Slike forhold kommer ofte frem under intervjuer med søkere, sier han.

Da kan vi bruke argumentet at rådet ikke har tatt hensyn til intervjuet. Rådet får en skriftlig uttalelse fra intervjuet, og intervjuet er rangert mellom kandidatene. Er sju intervjuet, er sju rangert. Vi er opptatt av at alle som er kvalifisert skal intervjues, og ikke bare 'de som danser rundt gullkalvene'. Vi ser fort en tendens til at generalene velger de som jobber nærmest seg."

Informanten fra Forsvarets personelltjenester opplever at de har en større oversikt over potensielle kandidater, og at de med dette kan oppdage at flere kan være kvalifiserte til en stilling, ikke bare en.

I intervjuene med informanter fra grenstabene fortelles det om at de ved tilsettinger "har en dialog med FPT". Disse informantene forteller at før søkere rangeres hos Forsvarets personelltjenester, foretar staben sin rangering av søkere som kommer fra egen gren. Generalinspektørene har ikke myndighet til tilsetning, men kan altså gi sin rangering av søkerne. Forsvarets personelltjenester går deretter gjennom denne rangeringen i forbindelse med at de lager sin innstilling som legges frem for tilsettingsrådet. Dialogen mellom grenstab og Forsvarets personelltjenester oppleves som viktig, fordi man da får diskutert forhold som man mener Forsvarets personelltjenester ikke får frem. Det kan for eksempel handle om søkere som har personlige egenskaper som ikke passer med stillingen, sier informanten. I intervjuene stiller ikke informantene kritiske spørsmål ved denne praksisen, og en av dem forteller at samarbeidet med Forsvarets personelltjenester (og befalsorganisasjonene) er et "nitidig og ærlig arbeid" med rangering. En annen sier: "Noen har forsøkt å kritisere oss for at vi ansetter hverandre, men her er det ikke noe innavl". Dette tyder på at de selv opplever at praksisen er ryddig og formålstjenlig. En av informantene forteller at man ikke alltid er enige med Forsvarets personelltjenester, når man rangerer søkere, og at dette kan handle om forskjellig vektning av kriteriene som legges til grunn for vurdering av søkere. Av denne grunn oppleves det som viktig å ha en dialog med Forsvarets personelltjenester, fordi "det er vi som må leve med personen".

4.1.5 Ansettelsesprosessen til gruppe 1 stillinger

Gruppe 1 stillinger er knyttet til de høyeste gradene i Forsvaret, dvs. fra oberstløytnant og oppover. Det vil si at for oberststillinger er det Forsvarsstaben som ansetter, mens stillinger for brigader og oppover, som er embetsmannstillinger, har Forsvarsdepartementet tilsetningsmyndighet for. Tilsetningen av embetsmannsstillinger skal opp i statsråd eller Kongen i statsråd. I dette kapitlet redegjør vi for ansettelsesprosessen for brigader og opp til general basert på intervjuer med ledelse og stabsansatte.

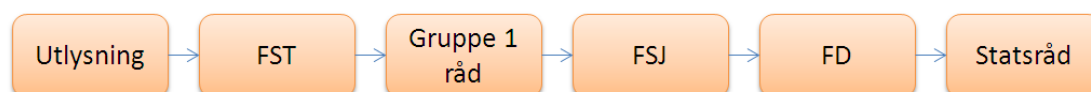
I motsetning til for gruppe 2 stillinger som lyses ut i runder, lyses disse stillingene ut kontinuerlige etter hvert som de er ledige. Forsvarsstaben utarbeider en disponering, dvs. et skriv som omtaler og lister opp hvem som har søkt, beskriver de som ikke er kvalifisert for stillingen og inntil tre som er kvalifiserte. De kvalifiserte skal rangeres. Kvinner som søker, skal alltid omtales, selv om de ikke er kvalifiserte. Generalene har mulighet til å komme med anbefalinger til Forsvarsstaben og fagforeningene har uttalerett, dvs. de har rett til å uttale seg om søkere og rangering. Uttalelsene skal bemerkes i anbefalingene. Listen sendes deretter til forsvarssjefen for underskriving, før den går videre til Forsvarsdepartementet. Når innstillingen fra Forsvarsstaben kommer til Forsvarsdepartementet, settes følgende prosess i gang:

(...) å bearbeide anbefalingen før den skal til statsråd eller Kongen i statsråd. Jeg går igjennom anbefalingen, sjekker opp mot kriterier vi har: kvinner skal omtales, vektlagt riktig ting som internasjonal tjeneste, teamkompetanse, at slike ting er ivaretatt og begrunnet. Det må være en helhet her. Det hender at vi sender ting tilbake igjen. Jeg vil også gå inn på det

Befalsorganisasjonene har gått inn i, og ser at Forsvarsstaben har kommentert det de er uenig i. Har de ikke gjort det, får de det tilbake. Så gir FD sin anbefaling. Vi er stort sett enig da, med forsvarssjefen, og begrunner det og kommer med en endelig anbefaling. Med andre ord kvalitetssikrer den anbefalingen som kommer fra forsvarssjefen, før statsråd. Man må også tenke på nivået etterpå, slik at man ikke utnevner en brigader som ikke har mulighet til en stilling på høyere nivå, altså etterbruken.

Deretter sendes anbefalingen til statsråden. Illustrert er gangen i ansettelsesprosessen slik for gruppe 1 stillinger:

Figur 5: Søke- og ansettelsesprosessen gruppe 1



Kilde: Egen figur

Informanten i Forsvarsdepartementet fremhever her flere kriterier og andre hensyn som skal tas med i vurderingen av kandidatene. Kjønn, internasjonal tjeneste og teamkompetanse nevnes, samt etterbruken. I det videre prosjektet vil vi se hvordan de ulike kriteriene vektles, og hva som ligger i etterbruk, og hvem det gjelder når det gjelder utdanning og tjeneste.

4.1.6 Uttak til videregående militær utdanning

På spørsmål om uttak til skole svarer informanter fra Forsvarets personelltjenester nokså utfyllende om dette. Skole i denne sammenhengen handler om videregående offisersutdanning som for eksempel Stabsskole. En av avdelingene hos Forsvarets personelltjenester har ansvar for uttaket til videregående offisersutdanning. Skoleplassene blir lyst ut i vanlig "runde", og saksbehandler hos Forsvarets personelltjenester forbereder en foreløpig innstilling basert på gitte kriterier. Bedømmelse på kriteriene skjer i et verktøy man har laget i Excel, slik at man enklere kan sammenligne søkere basert på poeng.

For eksempel vil tjenesteuttalelse på over norm siste seks år gi seks poeng, litt over norm fire poeng, gjennomsnitt er to poeng. Så ser vi på kravene til tidligere tjeneste, videre om personen har sivil utdannelse. Så vurderer vi egnethet, slik påtegnende sjef har uttrykt det.

Informanten forteller videre at generalinspektørene kan gi kandidater ekstrapoeng, og at det med dette blir en kombinasjon av objektive tall (poengene) og subjektive vurderinger som til slutt gir en rangeringsrekkefølge. Denne innstillingen tas inn i rådet, hvor det skjer en diskusjon, slik at innstillingen fra Forsvarets personelltjenester kan endres, men den endelige avgjørelsen ligger hos forsvarssjefen. Dersom Forsvarets personelltjenester er uenig i forsvarssjefen sin innstilling, kan Forsvarets personelltjenester ta saken tilbake og behandle den på nytt hos Forsvarets personelltjenester, for deretter å prøve innstillingen på

nytt i rådet. Det betyr at det gjøres på samme måte som ved tilsetting i stillinger som er omtalt over.

En av informantene fra Forsvarets personelltjenester forteller at det er Forsvarsstaben som har bestemt kriteriene man bruker for å rangere søkere til stabsskole. Denne informanten viser også til at det kan være vanskelig å velge bort søkere, og at når det er mange søkere og få skoleplasser, er det mange som ikke kommer inn. Informanten forteller at Forsvarets personelltjenester i slike tilfeller gir tilbakemelding til den enkelte om hvorfor søkeren ikke fikk skoleplass. Forsvarets personelltjenester gir også råd om hva søkeren kan gjøre for å stille sterkere i neste runde.

På spørsmål om gangen i uttak til skole er informantene fra grenstabene noe mer uklare enn hva informantene fra Forsvarets personelltjenester er, noe som er naturlig, siden de har en litt annen rolle enn informantene ovenfor. Når det gjelder seleksjon til høyere offisersutdanning, forklarer en informant fra Hæren at det finnes et "karriereråd" for søkere til skoler. Karriererådet får først en foreløpig rangering fra Forsvarets personelltjenester som man tar utgangspunkt i. Her ser man på det man kaller "potensialet" til søkeren og justerer rangeringen i henhold til en helhetlig vurdering. Her er alle avdelingene som har en søker ansatt hos seg, involvert. Til slutt er det Forsvarssjefens "skoleråd" som avgjør rangeringen og innstillingen. Informanten fra Luftforsvaret sier at hans avdeling kun har ansvar for uttak til stabsskole, hvor de innstiller til et "uttaksråd". Dette gjøres på det han kaller "ganske faste kriterier", og at vurdering av lederpotensialet til søkeren er viktig her. Når man vurderer lederpotensialet, vurderer man også om man mener søkeren vil nå videre i det militære systemet (jfr. etterbruk). Når det gjelder praksiser knyttet til uttak til skoler, har vi foreløpig lite empiri, slik at dette er noe vi vil se grundigere på i hovedprosjektet.

4.1.7 Om vurderingskriterier

Andre interessante temaer som kom fram i intervjuene, var blant annet forhold knyttet til de vurderingskriteriene som benyttes i seleksjon og rekruttering. En av informantene er opptatt av at kriteriene som brukes for å selektene ledere, ikke er vitenskapelige, og at de faktisk ligger nederst på lista med hensyn til prediksjonsverdi. Han har lagt frem alternative kriterier som han mener predikerer ledereffektivitet bedre, og som er mer vitenskapelig funderte. Han ønsker å komme i dialog med Forsvarsstaben vedrørende dette, fordi han mener Forsvaret har mye å hente på å gå sine egne vurderingskriterier nærmere etter i sømmene.

Et annet poeng som omhandler kriterier for utvelgelse, er kvotering. En av informantene uttrykker at når noen får en jobb "fordi de er kvinner", skaper det dårlig stemning. Videre sier han at etter hans oppfatning vil de fleste kvinner ha jobben de søker, fordi vi konkurrerer generelt. Å bruke det han kaller "brutal kvotering" blir tatt negativt opp, sier han. Han viser til at Forsvaret har mange dyktige kvinner som er på vei opp, og som kan

konkurrere uavhengig av kjønn, og at en må bruke den tida som trengs og ikke forskuttere noe. Utsagnet kan tyde på at det er en viss skepsis til kvotering, og hvordan det praktiseres, særlig med tanke på beskrivelsen av moderat kvotering som "brutal".

Dette er et interessant poeng også sett i sammenheng med hvordan kvinner kan oppfattes annerledes enn menn, noe en av informantene trakk fram spesielt. Han viste til et eksempel i forbindelse med utlysning av en stilling, hvor han reagerte på hvordan man omtalte en kvinnelig søker:

(...)Departementet er opptatt av at vi skal få en bedre representasjon av kvinner i ledende stillinger. I forbindelse med intervjuet som den avdelinga hadde gjennomført, var tilbakemeldinga at vedkommende kvinne var å oppfatte som veldig direkte og litt kompromissløs i betydningen ... i negativ retning. Vår refleksjon var, ville man sagt det samme om det var en mann? Min refleksjon er at vi er en organisasjon som ofte sier at vi trenger kvinner, men har vi laga oss noen forestillinger om hvordan en kvinne skal være, og hvis hun går utenfor det blir vi skeptiske. Her tror jeg det ligger et holdningsaspekt som det må jobbes med.

Informanten peker på hvordan mentale modeller og stereotype oppfatninger om hva som er kvinnelig og mannlig, kan påvirke hvordan man vurderer kandidater til stillinger. Noe som ikke blir oppfattet som en negativ egenskap hos en mannlig søker, kan falle dårlig ut for en kvinnelig søker.

På den andre siden forteller en annen informant at seleksjon på bakgrunn av mangfold ikke er noe vanskelig tema, og at det oftest er en "ikke-sak":

(...) Kjønn eller etnisitet er ikke et tema og ikke ser vi bilder av hvem vi tilsetter. I utgangspunktet innbiller jeg meg at vi er ganske flinke på den fronten. Vi har tilsatt folk med utenlandske navn, men diskusjonene har aldri vært knytta til det at de har utenlandske navn. Det er en ikke-sak. Under befalsskolen og sånt så er det i hvert fall ikke negativt. Det er heller en positiv sak enn negativt at vi har mangfold.

Sitatene over indikerer at det er fornuftig å se nærmere på hvordan kvoteringspraksisen oppfattes av ledere ute i organisasjonen, og hvorvidt lederne reflekterer over sine egne vurderinger og holdninger knyttet til for eksempel mangfold og ledelse.

4.1.8 Oppsummering og problemstillinger

- Mange av informantene nevner rekruttering av kvinner som en utfordring for Forsvaret, i tillegg nevnes frafall av kvinner når de når 30-35 års alder. Luft og Sjø har en større prosentandel kvinner enn Hær. Informanten fra Luft sier de har god rekruttering også av kvinner, og vi spør hva skyldes dette? Har de gjennomført særlige tiltak som andre grener kan lære av, eller fremstår Luft med en annen kultur som tiltrekker seg kvinner?

- Manglende rekruttering i bunnen av systemet gjør at man også får for få kvinner å velge blant, når det gjelder rekruttering til stillinger lenger opp i gradsnivåene. I tillegg sies det at kvinner "velger" forvaltningsveien og ikke den operative veien i karriereløpet, noe som gjør at kvinner stiller svakere i konkurransen om toppstillingerne. Et viktig spørsmål å gå inn på er om kvinner faktisk aktivt velger forvaltningsveien, eller om de snarere blir valgt bort fra den operative veien, når stillinger og skoleplasser skal besettes? Eller kan det være forskjeller også på operative stillinger, at noen er "mer operative" enn andre? Et annet spørsmål i forlengelsen av dette er om det skillet mellom operative stillinger og forvaltningsstillinger er for grovt – er det stillinger som er typiske karrierestillinger – stillinger man bør ha hatt hvis man ønsker å stige i gradene?
- Beordringssystemet og kravet om flytting er også nevnt som er årsak til at kvinner vegrer seg for Forsvaret. Det er helt klart at skifte av stilling og arbeidsplass er forventet av befalet, men det vil være interessant å undersøke nærmere hvorvidt dette framstår som frivillig, eller som et formelt og/eller uformelt krav. I hovedprosjektet ønsker vi å se på hva som er forholdet mellom søkeprosessene og det at man beordres, samt i hvilken grad og hvordan en slik beordring faktisk foregår.
- Et annet forhold som omtales i datagrunnlaget, er kjønnskvoltering. Vi stiller spørsmål ved hva moderat kjønnskvoltering har resultert i, tilsiktet og utilsiktet? Hvordan ser man på kvinner som har fått tyngre og karrierefremmende stillinger ved kjønnskvoltering?
- Et annet spørsmål er hva som anses som militær kjernekompetanse; er det slik at operativ kompetanse anses som mer sentral enn andre kompetanser, og slik sett skal gi særlig uttelling for tyngre stillinger?
- Generelt vises det til at det er en utfordring at disponering av personell skjer hos Forsvarets personelltjenester. Intervjuene tyder på at grenstabene ønsker mer kontroll over dette, slik at de kan styre kompetansen selv. I intervjuene vises det til at det er en dialog mellom stabene og Forsvarets personelltjenester i forbindelse med disponering og tilsettinger, uten at intervjuene har gitt oss klare svar på hva denne dialogen går ut på. Hva disse dialogene omhandler, samt hva de fører frem til, er derfor noe vi bør se nærmere på i et hovedprosjekt.
- Spørsmålet om styringssignaler ovenfra med hensyn til rekruttering ble trolig noe uklart formidlet i intervjuene, og svarene er også noe uklare og sprikende. Noen informanter sier at det ikke er noe styring ovenfra, andre sier at det er det gjennom oppdrag til driftsenhetene gitt i Forsvarssjefens virksomhetsplan. Det ser ut til at man i Forsvaret styrer gjennom å gi oppdrag (oppdragsbasert ledelse), og at driftsenhetene rapporterer på oppdragsløsningen tre ganger i året. I et hovedprosjekt kan det være interessant å se på hvordan oppdrag knyttet til det å rekruttere og beholde mangfold (hvis dette er et oppdrag i virksomhetsplanen) løses i organisasjonen, dvs. hvordan oppdraget formuleres, tolkes og iverksettes i driftsenhetene. Er det å rekruttere og beholde mangfold et oppdrag som kun gis til

Forsvarets personelltjenester og Vernepliktsverket, eller er det noe alle driftsenheter skal jobbe for?

- Som det fremkommer ovenfor, er det mange "vurderingspunkter" en søker er utsatt for, når vedkommende søker en stilling. At søkerens sjef gjør en såkalt påtegning og rangering fra avdelingen, er første vurderingspunkt. Siden skjer det en vurdering og rangering av alle søkere fra denne grenens stab, men det er usikkert om det gjelder alle typer stillinger. Deretter foretar Forsvarets personelltjenester en vurdering og rangering av alle søkere, hvor det gjennomføres dialoger med stabene før man ender opp med en innstilling. Til slutt vurderes de innstilte søkerne i rådet. Alle disse vurderingspunktene vil innebære valg og bortvalg av personer. Hvordan ivaretas mangfoldet i disse prosessene? Er prosessene åpne eller lukkede? Hvordan brukes må-krav og bør-krav i slike situasjoner?
- Intervjuene synliggjør også at det er motsetninger i materialet, idet noen hevder at generalene velger kandidater som jobber nærmest dem selv, mens andre mener at "det ikke drives innavl". Dette er noe vi må forske mer på, for å finne ut hvordan det egentlig er?
- Hva betyr det, og hva medfører det at generalinspektørene kan gi ekstra poeng til "sine kandidater" ved søknad til høyere offisersutdanning? Handler det om nettverk og betydningen av å være medlem av disse? Dette må vi også se nærmere på i hovedprosjektet.

4.2 Sett fra fagforeningene

Vi har intervjuet representanter fra fagforeningene, fordi disse skal ivareta arbeidstakeres rettigheter. Vår antakelse var at fagforeningene trolig har erfaringer fra tilsettingssaker som vil identifisere sentrale problemstillinger og dilemmaer i forhold til rekrutteringsrutiner og - praksiser.

Når det gjelder informanter fra fagforeningene, har vi intervjuet både ledere og tillitsvalgte ute i organisasjonene, til sammen seks informanter. I utvalget er det både kvinner og menn med varierende fartstid i organisasjonen. Informantene representerer ikke de ulike avdelingene, hvor de er ansatt, men svarer på generelt grunnlag. I gjennomgangen vil vi derfor ikke spesifisere hvorvidt svaret gjelder for Hær, Luft, Sjø osv.

4.2.1 Organisasjonenes rolle i rekrutteringsprosessen

Fagforeningene har noen formelle roller og noen uformelle roller knyttet til rekrutterings- og seleksjonsprosessen. Når det gjelder Forsvarets opptak og seleksjon (FOS) som alle må igjennom for å bli tatt opp som elev ved Forsvarets befalsskoler og krigsskole, har fagforeningene en formell rolle som medlem i et "skoleråd" som blant annet ser på hvordan opptakskriteriene fungerer, dvs. om det er likebehandling av like søkere osv.

Videre har fagforeningene formelle roller både i skolerådet til krigsskolene og ved forsvarssjefens råd som behandler tilsetninger for avdelingsbefal. Organisasjonene er også representert i rådet for gruppe 1 tilsetninger og har uttalerett til alle tilsetninger over oberstnivå.

Intervjuene forteller at tillitsvalgte ute i organisasjonen er godt kjent med at fagforeningene er representerte i rådet til uttak til skoler og stillinger, og de deler en oppfatning om at dette systemet fungerer bra. De kjenner ikke til egne styringssignaler i forhold til rekruttering som de forholder seg til på avdelingsnivå, men opplever at medlemmenes interesser i forbindelse med seleksjon og disponering ivaretas på en god måte av fagforeningene sentralt.

4.2.2 Rekrutteringssituasjonen i dag

Sett fra de tillitsvalgte er den generelle rekrutteringssituasjonen i Forsvaret god, når det gjelder omfanget av interessenter som ønsker seg inn i organisasjonen. Noen nevner at de har for få stillingshjemler, ofte som en følge av nedbemanning. Det blir blant annet sagt at personellsituasjonen nå er på et absolutt minimum, fordi det er tatt bort mange stillinger, og at det er umulig å skjære ned mer. Det må et visst kvantum til for å ha tilstrekkelig press til å være robuste. En informant peker på at mindre øvingsaktivitet gir færre ansatte i Heimevernet, noe som får konsekvenser for alle nivåer, siden Heimevernet fungerer som en slags rekrutteringspool.

Forsvarets evne til å tiltrekke seg søkere til befalsutdanningen svinger. De siste årene har søkningen vært god, blir det sagt. Noen forklarer dette med at det har vært en slags "Max Manus-effekt" i forhold til søkningen til Forsvaret. Videre blir det pekt på at rekrutteringssituasjonen i dag er skjev. Selv om Forsvaret sier de har mange søkere, er det store individuelle variasjoner for type utdanning. Pr elevplass er det mange flere søkere til flyverutdanning enn til en del andre utdanninger, som for eksempel tekniske utdanninger.

Det blir videre sagt at selv om søknadsmassen er stor, er det en utfordring å få fylt opp elevplassene på grunn av de kravene som Forsvaret selv setter. Dette gjelder de mest åpenbare kravene, som de fysiske, men også mer spesielle krav i forhold til om du kan få sikkerhetsklarering, om du mangler generell studiekompetanse, eller om du har søkt på linjer med krav til realfaglig kompetanse uten å ha det. Flere av informantene er inne på at det er mange som søker seg til Forsvaret og som velger feil, fordi de ikke vet hva som egentlig kreves. I den forbindelse blir det pekt på at Forsvaret er for dårlig til å synliggjøre muligheter og markedsføre egne tilbud. Det blir sagt at man savner sterkere markedsføring rettet mot folk flest og en tydeligere profil på hva Forsvaret kan tilby.

(...) det ligger nok i det å formidle hva det er vi egentlig jobber med her, at de blir bedre kjent, og hvilke oppdrag vi har, og hva vi skal jobbe med og mot.

Vi må informere om mulighetene i Forsvaret, og hvilken avdeling passer best for den enkelte. Folk møter på sesjon og har ikke peiling på hva Forsvaret er en gang.

Det kan på sikt bli et problem for Forsvaret at man har mange interessenter som har søkt seg til organisasjonen med sviktende forutsetninger, og som kan ha havnet på feil hylle, slik denne informanten beskriver det:

Om man søker Befalsskolen på samband og så kommer til Krigsskolen, skal du være veldig flink om du skal bytte. Hvis du er så uheldig å havne på feil gruppe, kan det følge deg hele veien. Hvis du kommer inn som sanitetsmann, skal du være en av de beste for å komme på kavaleriet. Det er veldig få som klarer å bytte.

Markedsføring og synlighet er også stikkord hos denne informanten, som er opptatt av hvordan uniformen kan brukes i den sammenheng:

Vi må være mye mer synlige i samfunnet, slik som politiet er det. Vi må for eksempel innføre uniformsplikt i permisjon. Hvorvidt de kan pålegge offiserer å reise til og fra jobb i uniform vet jeg ikke, men det er gratis markedsføring. Vi må tilbake til da vi hadde den store øvelsen i Oslo, hvor Heimevernet var inne, og vi var synlige i bybildet.

En annen utfordring i den framtidige rekrutteringen til Forsvaret, er den geografiske spredningen av organisasjonen, som antageligvis bare vil bli sterkere i framtida. Folk blir mer selektive i forhold til hvor de vil bosette seg, og det blir vanskeligere å fylle opp plasser i utkantene, blir det sagt. Samtidig som det er færre i dag som aksepterer å flytte rundt enn tidligere. Familie, stabilitet og forutsigbarhet er viktig. På et mer overordnet nivå ligger utfordringene i den generelle mangelen på arbeidskraft som samfunnet går i møte, hvor offentlig sektor vil komme til å få de største utfordringene. Hvordan vil dette slå ut for Forsvaret? Hvordan kan Forsvaret tiltrekke seg de ikke-etniske nordmennene? Hva betyr det for rekrutteringen til Forsvaret at befolkningens kulturelle identitet knyttet til friluftsliv og aktivitet i skog og mark endres? Det er også et sentralt spørsmål hva Norge skal med et forsvar? Hvilken rolle skal et lands forsvar ha? Skal vi kun ha et forsvar for å kunne sende norske styrker ut i operasjoner, eller skal forsvarer ha en egenverdi innenlands? Disse og flere spørsmål om framtida ble stilt av informantene.

4.2.3 Utfordringer med hensyn til opprykk

Når det gjelder den interne rekrutteringen i Forsvaret, er det en utfordring knyttet til at organisasjonen bygger på et system som stadig genererer nye opprykk, sier en informant. Dette tolker vi som at systemet er lagt opp som et vertikalt system, og at skal man avansere både med hensyn til ansvar og lønn, går den eneste veien oppover i strukturen, og det er ikke plass til alle på toppen. En av informantene forklarer:

(...) Vi er en topptung organisasjon. Vi har altfor mange med høy gradsnivå. (...) Dette er flaggoffiserer. De er over oberst og oppover. Mange av dem er embetsmenn. De er uoppsigelig.

For noen er ikke stillingene bra nok. De vil heller vente på en stilling og heller gå hjemme og rake løv! Det er så ille at noen av dem fortsatt vegrer å slutte når de er 57. De får full pensjon, men de tviholder på posisjonen sin. Det er graden som er viktig for mange. Det er fortsatt mange som er Fru Oberst. Vi er ikke helt kommet ut av steinalderen! Utfordringen med at vi stadig genererer nye opprykk vil ikke forsvinne. Vi må få et tak på, hvor mange høvdinger vi kan ha. Vi har altfor mange høvdinger og ingen indianere.

Et nærliggende spørsmål er hvorvidt en slik praksis får noen konsekvenser for karrieremulighetene til kvinner i Forsvaret? Det har ikke blitt tematisert i intervjuene med informantene fra fagforeningene, men på spørsmål om hva slags konsekvenser en slik praksis får for det generelle miljøet i Forsvaret, svarer informanten dette:

Det lager en forsurening av miljøet. I mange tilfeller er disse offiserene gått ut på dato, men det er like ille for en mann som for en kvinne som vil opp og fram.

Noe av problematikken knyttet til BUS (befal uten fast stilling) er at befal kommer ut fra stabsskoler eller hjem fra utenlandsoperasjoner til en tom stilling. Den stillingen de i sin tid reiste fra er nå besatt av andre, men befalet har krav på å gå tilbake til en stilling. Løsningen er å lyse ut stillinger som BUS kan søke på. Fagorganisasjonene mener i stedet at BUS bør innplasseres i de stillingene hvor Forsvaret har behov for dem.

4.2.4 Vurdering, kvalifikasjoner og kriterier

Fagforeningene har formelt en plass i både opptaksråd til skoler og i råd til tilsettinger. Informantene er imidlertid tydelige på at representantene som sitter i rådet, sitter der i kraft av seg selv og har sin egen dømmekraft. De er ikke valgt for å representere organisasjonen, men de sitter der, fordi de har den nødvendige kompetansen, og fordi de har tillit blant medlemmene. De har med andre ord ikke med seg noe bundet mandat fra organisasjonen de representerer, men er fristilte.

Rådet, som består av syv representanter, er et rådgivende organ for forsvarssjefen, ikke et partssammensatt tilsettingsråd (se kapittel 2, avsnitt 2.4.5). I forkant av hvert rådsmøte blir rådsmedlemmene enige om hvordan ulike forhold skal vektes, slik at alle åtte har en omforent forståelse, når de går inn i rådsmøtet. De går igjennom vektingen av de ulike kriteriene, som for eksempel: Hvordan vekte ulike typer utenlandstjeneste? Hvor gammel kan en gyldig utenlandstjeneste være? Hvordan skal en sivil master vektes? Hvordan veker vi den ene fagtjenesten opp mot den andre? Skal befal uten stilling ha fortrinn på stillinger? Vektingen kan være ulik fra runde til runde og handler i stor grad om hva som er prosedyren og behovet her og nå.

På spørsmål om hva som kan skape diskusjoner i disse vurderingsrundene, blir det sagt fra fagforeningssynspunkt at fagforeningene tidvis kan ha en noe annen oppfatning av vektingen av visse forhold, enn det ledelsen har. Et forhold som spesielt trekkes fram, er kriteriet om fortrinn for befal uten stilling (BUS), jfr. avsnittet foran.

For fagforeningene er kvalifikasjonsprinsippet ufravikelig, ifølge informantene. – "Enhver befalsstilling skal bekles av befal med befalsutdanning". Det innebærer at søkeres faglige kvalifikasjoner skal vektes mest i enhver ansettelse og inntak til skoler. Dette er en av de sentrale diskusjonene en kommer opp i både i gruppe 1 og i gruppe 2.

Tjenesteuttalelsene er en del av vurderingsgrunnlaget for tilsetninger, disponeringer og uttak til skoler og kurs i Forsvaret, og de skal danne det best mulige grunnlag for en bedømmelse av befalets kvalifikasjoner og dyktighet i tjenesten (jfr. kapittel 2, avsnitt 2.2.5).

I intervjuene vi har gjort med representanter fra fagforeningene, kommer det fram kritikk mot bruken av tjenesteuttalelsene. I følge flere av informantene fungerer ikke tjenesteuttalelsene som en objektiv og nøktern beskrivelse av hva du har gjort, men den gir et tendensiøst og vinklet bilde av vedkommende offiser. En informant sier følgende:

Det er en kjempeutfordring som vi snakker om alle: tjenesteuttalelsene. I Forsvaret har vi slutta med å gi en tilbakemelding som er ubehagelig. Sist gang jeg fikk en korrigerende av min sjef var når jeg var sersjant for 20 år siden. Jeg tror ikke jeg har gjort en så formidabel jobb etterpå, men det står ikke på min tjenesteuttalelse noe sted. Ingen tør å skrive den ubehagelige sannheten. Det har også vist seg at mange sjefer velger å skrive en sabla god tjenesteuttalelse i håp om å bli kvitt en person.

Det at tjenesteuttalelsene ikke oppfattes som nøytrale, utfordrer tilliten til bruken av dem. Dette bekreftes av flere. I tillegg til at den generelle beskrivelsen av kandidaten ikke gir et tilstrekkelig nyansert bilde av kandidaten, problematiseres anvendelsen av den fem trinns vurderingsskalaen som skal benyttes. Vurderingsskalaen består av kriteriene UN (under norm) – LUN (litt under norm) – N (norm) – LON (litt over norm) og ON (over norm). Kritikken mot tjenesteuttalelsene går blant annet på at en ikke opplever at vurderingsskalaen blir benyttet slik den opprinnelig er tenkt:

Vi har en vurderingsskala som jeg mener er veldig god, men som misbrukes, fordi de som skal bruke den, ikke vet hva verdiene står for. Over norm gjør du en fantastisk god jobb. Min påstand er at hvis noen setter bare ON, må jeg skifte jobb, da har jeg ikke utviklingspotensiale lenger.

Det blir blant annet sagt at det skapes en slags konsensuskultur innenfor den enkelte avdeling på hvordan vurderingsskalaen benyttes, og at den praktiseres ulikt fra de enkelte avdelingene/ forsvarsgrenene. Det har blitt inflasjon i å få altfor gode vurderinger, mener en informant og viser til at hær har brukt mye LON og ON, fordi de vil belønne offiserene sine. Sjø er den forsvarsgrenen som er mest edruelig, blir det sagt. Hver forsvarsgren har sin kultur, og dette kjenner rådet til, slik at når søkerne skal vurderes i rådet, blir tjenesteuttalelsene tolket ut fra hvor vedkommende har tjenestegjort. Det er gjort gjentatte forsøk på å rette på dette forholdet, men etter en tid faller praksisen tilbake i det samme mønsteret!

4.2.5 Skjønnsmessige vurderinger og uformelle kriterier

Informantene fremhever at det er en unison enighet blant både fagforeninger, representanter i rådet og andre, at en ikke skal vurdere personer på bakgrunn av rykter og antagelser. På den andre siden er det åpenhet om at uformelle nettverk og uformelle kriterier har vesentlig betydning for ansettelse og inntak til skoler, men at fagforeningene er opptatt av at det er de formelle kriteriene som skal skille kandidater fra hverandre. Dette praktiseres av organisasjonene i alle ansettelsessaker, mens arbeidsgiversida etter hvert er blitt flinkere til å gjøre det enn de var tidligere, blir det sagt. En informant uttrykker seg på denne måten:

De (arbeidsgiversida) ser oftere på de uformelle kriteriene. Vi - organisasjonene – er steinharde på formalia.

Grunnen for at de uformelle kriteriene får så stort gjennomslag, knyttes blant annet til at det ligger politiske føringer til grunn for rekrutteringspolitikken i Forsvaret. Blant annet blir det hevdet at man i dag utnevner kvinner til stillinger som de åpenbart ikke er kvalifisert for, begrunnet i politiske målsettinger.

En av informantene hevder at disponerings- og tilsettingsprosessen bevisst blir brukt for å utøve makt. Det er en opplevelse av å være enten inne eller ute, sier vedkommende og forklarer dette med at den enkelte er ganske prisgitt den oppfatningen andre har av en.

Når man ikke finner noe annet er det det personlige som bestemmer, og da er det de skjønnsmessige vurderingene som avgjør. Av og til sitter jeg med en sterk følelse av at det er snakk om sympati/antipati og en opplevelse av å være enten inne eller ute.

I det legger vedkommende at de skjønnsmessige vurderingene blir brukt for å rangere kandidater i forhold til hverandre, og at det er slike kriterier som til sist avgjør hvem som får stillingen. Dette begrunnes blant annet med at en persons påtegning fra leder kan se totalt annerledes ut enn en annen leders påtegning av samme person. Vedkommende viser til konkrete hendelser, hvor en søker har fått en svært lite fordelaktig omtale ved ett tidspunkt, mens samme person får en totalt annen omtale av en annen leder ved et seinere tidspunkt:

(...) fra å være lite egna og med særegne personlige egenskaper var vedkommende nå blitt en verdifull medarbeider med et potensial.

Det vil være en viss forskjell på den prosessen som foregår i innstillingene til gruppe 2-nivå og prosessen i forhold til gruppe 1-innstillingene, i følge informantene. På gruppe 2-nivå er det flere interessenter, og dermed kanskje lettere å skille dem på rent formelle kriterier, mens på gruppe 1-nivå er de kompetente søkerne mer like, og da slår de uformelle kriteriene sterkere gjennom. Jo lenger oppover i systemet, jo likere er de formelle kriteriene hos søkerne, fordi karriereveiene for opprykk er relativt like. En av informantene kaller det

for "konformitet satt i system". I prinsippet konkurrerer du med hvem du er, og hvem du klarer å framstå som, sier vedkommende, som legger til:

Det er veldig sjelden de innstilte kandidatene skilles på rene formalia.

Når det gjelder rådets rolle, ligger det, i følge informantene, en utfordring i at rådet ikke er et tilsettingsråd, men et rådgivende råd, slik at innstillingene rådet er blitt enige om, kan endres eller settes til side. Noen ganger opplever man at det rådet som er gitt, ikke tas til følge. Da kan det være vanskelig for rådets medlemmer å vite hva som har vært utslagsgivende. Dette er en situasjon som nok oppstår oftere på gruppe 1-nivå enn på gruppe 2-nivå, blir det sagt. Fagforeningene kan bli bedt av søkere om å etterspørre begrunnelser for den innstillingen som er gitt, men uten å få tilgang til dette. Rådets innstilling er alltid kun rådgivende, og forsvarssjefen er den som avgjør til sist når det gjelder gruppe 2-stillinger. Som en slags begrunnelse for den beslutningen som er tatt henvises det i følge informantene oftest til en "ansettelseskabal". Dette handler om å tildele strategiske stillinger som muliggjør at vedkommende kan spille seg i posisjon til neste nivå. I dette ligger det at "noen" er ønsket opp og fram, sier en av informantene, som forklarer det med, at det ligger politiske føringer til grunn for rekrutteringspolitikken i Forsvaret. Dette kan skje, blir det hevdet, fordi systemet muliggjør en slik praksis:

Det er helt åpenbart at en bruker systemet i den retning det passer.

En annen innvending går på den enkelte driftsenhets muligheter for å påvirke sine egne tilsetninger. Dette handler om at avdelingene gjør vurderinger av kandidater og har sine preferanser på hvem de ønsker å tilsette i aktuelle stillinger, men opplever at dette ikke blir tatt til følge i innstillingene. Det blir blant annet sagt at det har vært tilfeller, der forsvarsgrenene har gjennomført grundige prosesser med analyser av stillingen og vurderinger av søkere, men hvor de opplever at de prioriteringene de har gjort av søkerne, er blitt overprøvd av Forsvarsstaben som har kommet med en helt annen innstilling til rådet. Da stilles spørsmålet:

Er det noe poeng i at vi i forsvarsgrenene mener noe, når man opplever å være suveren?

Det hevdes at den underkommuniserte effekten av denne praksisen på sikt kan bli at tilliten til disponerings- og tilsettingssystemet svekkes.

4.2.6 Innsyn, men manglende åpenhet

Innstillingene til skoler og stillinger er unntatt offentlighet, og rådsprotokollene er kun til bruk for Forsvarets personelltjeneste. Den enkelte søker kan be om innsyn, men da begrenset til at vedkommende kun får se rangeringen. De får ikke vite begrunnelsen for rangeringen, altså hvorfor du er plassert der du er. Det er en utfordring for de som har søkt en stilling og ikke fått den, at de ikke gis anledning til å få innsikt i hvilke vurderinger som

er gjort, og hva som til slutt er lagt til grunn i innstillingen. De vil kunne få en respons, men ikke en reell begrunnelse, sier informantene.

På spørsmålet om det er vanlig å be om innsyn i innstillingene, sier informantene at veldig mange ber om innsyn når det er kvinner i søknadsbunken:

Veldig mange ber om innsyn, når det er kvinner i søknadsbunken. Det er en kjensgjerning at mannfolk ikke kjenner sin egen begrensning. Kvinner søker ikke på stillinger de ikke er kvalifisert for. Er de ikke kvalifisert, så søker de ikke. Det har vi sett gjennom mange år.

Er det i stillinger, hvor en mann blir rangert bak en dame, ber ALLTID mennene om innsyn. Alltid. Det er liksom som at de sier; Ja, vi ønsker kvinner, men kom faen meg ikke å ta stillingen fra meg!

Synspunkt og erfaringer knyttet til rekruttering av kvinner, skal vi gå videre inn på i kapittel 5.

4.2.7 Rekruttering og seleksjon til skoler

Det pekes også på et annet problem knyttet til at det nå gjennomføres felles opptak til skoler. Tidligere søkte du opptak til den enkelte befalsskole, og da kunne uttaket være mer tilpasset hva som forventes i de ulike grenene. Nå gjennomføres felles uttak til skolene, og i følge en av informantene får dette konsekvenser for hvem som blir tatt inn og ikke. Han mener at felles uttak gjør at ikke de beste kandidatene kommer inn i Forsvaret, fordi man opererer med en standard som skal gjelde alle befalsskolene, uavhengig av hvilken skole søkerne søker seg til:

En kandidat som ikke er god nok på en skole, ville i realiteten nådd opp i konkurransen på en annen befalsskole, for der er det litt dårligere snitt. Vi beholder ikke de beste. Når det er felles opptak, så burde vi kunnet sluse inn disse.

Det gjennomføres en annen form for seleksjon til skoler enn til stillinger. Ved skoleseleksjon er det utarbeidet en egen formel for å vekte søkere. Hvert kriterium gir en score, og man får en sluttsum som rangerer søkerne, slik at en sitter igjen med en liste fra 1-50. Men heller ikke innenfor dette systemet vil den formelle rangeringen av kandidater basert på faktiske kriterier være det som er utslagsgivende for inntaket til skolene, ifølge to av informantene. Etter at kandidatene er rangert ut fra hvor høyt de har skåret på lista over fastlagte kriterier, kan arbeidsgiver komme med en innsigelse. Da kan en kandidat som ikke er blant de rangerte, hoppe framover i køen. Kandidaten er kvalifisert, men ikke høyt nok til å komme med på uttakslista. Det blir sagt at dette er vanlig praksis hos alle våpengrenene, og at de har sine prioriteringer uavhengig av hva slags score kandidatene deres får. Fagforeningene er opptatt av at de forsøker å kjempe imot denne praksisen, men opplever at det kan være en nytteløs sak. Det er en fare for at praksisen skaper mistillit til systemet, men fordi rådsprotokollen og innstillingene er unntatt offentlighet, vil

sannsynligvis dette forbli en ukjent praksis for alle andre enn rådet og organisasjonene, sier informantene. Søkere til skolene vil uansett ikke få tilgang til den rangerte lista, og de skal i prinsippet ikke vite hvor de ble plassert i rangeringen.

4.2.8 Oppsummering og problemstillinger

Intervjuene fra fagforeningsrepresentantene viser at det er utfordringer knyttet til rekrutterings- og seleksjonsprosessen som det vil være viktig å gå videre inn i i et hovedprosjekt. I det følgende oppsummerer vi de mest vesentlige punktene:

- Seleksjons- og disponeringsrutinene fungerer tilsynelatende godt, men det er et spørsmål om det er nok bevissthet rundt hvordan de uformelle kriteriene brukes. Uformelle kriterier og uformelle nettverk har betydning for tilsettingene, og ifølge informantene skaper det et system som favoriserer noen på bekostning av andre. Hva skal til for å komme seg "i posisjon" i et slikt system? Hva er de strategisk viktige tingene å gjøre? Hvem er det lurt å holde seg inne med? I et system som i så stor grad bygger på objektive krav og vurderinger, er det i seg selv oppsiktsvekkende at subjektive og uformelle krav ser ut til å ha så stor betydning i ansettelser.
- Når bredden i skalaen i tjenesteuttalelsene ikke brukes, blir også vurderingsmulighetene som skiller den ene kandidaten fra den andre færre. Tjenesteuttalelsene mister funksjon, og det utslagsgivende blir i stedet hva leder sier om søkerne. Dette forsterker betydningen av de mer skjønnsmessige vurderingene og understreker poenget til informantene om at søkerne til sist behandles på bakgrunn av sympati/antipati. Vi bør derfor se nærmere på hvilke skjønnsmessige vurderinger som gjøres.
- Hva slags konsekvenser får det for kvinner og andre at rekrutteringssystemet er basert på at man med jevne mellomrom skal gjøre opprykk? Tetter det seg til på toppen, slik at det blir vanskeligere for kvinner å nå opp?
- Bruken av tjenesteuttalelsene fungerer ikke hensiktsmessig som vurderingsverktøy i ansettelser, blir det hevdet. Det vil være interessant å undersøke nærmere, hvordan ledere forstår og bruker tjenesteuttalelsene og se om det er varierende tolkning og praksis innenfor de ulike avdelingene.
- Intervjuene har dokumentert søkernes manglende mulighet for innsyn i begrunnelser som blir gitt i tilsettingssaker, og det er antydning at dette kan virke negativt i forhold til å bygge opp under tilliten til systemet. Hva er forklaringene på at søkere til stillinger i Forsvaret ikke kan få en begrunnelse for innstillingen? Informantene har påpekt at begjæring om innsyn først kommer i saker, hvor en kvinne er innstilt framfor en mann. En kan tenke seg en gjennomgang av hvilke saker det er bedt om innsyn i, for å dokumentere hvorvidt dette har sammenheng med kjønn, formelle eller uformelle kriterier? Er det en utbredt oppfatning at kvinner ufortjent får stillinger? Hvilke konsekvenser får det i tilfelle for kvinner som er ansatt i Forsvaret?

- En av informantene snakker om at det legges en "stillingskabal" som har konsekvenser for hvem som ansettes. Vi vil anta at dette handler om de årlige søknadsrundene der hver avdeling melder inn hva de trenger av personell, en prosess som starter når de vet hvem som har tenkt å flytte på seg. Det vil være interessant å gå videre inn i denne praksisen og undersøke hvordan dette faktisk gjøres, hva som ligger til grunn for de valgene som tas, eventuelt hvem får sine ønsker oppfylt, og hva vurderes som mindre viktig og mulig å kompromisse med?
- Vektingen av søkere til Forsvarets høyere stabsskole skal resultere i en rangert liste av kandidater. Imidlertid viser det seg at også her vil uformelle vurderinger og nettverk spille inn ved at kandidater kan flyttes opp- og nedover på lista. Hvordan foregår denne "hestehandelen"? Hvem forhandler med hvem? Hvem er de involverte aktørene? Hvem er det som flyttes? Vi kjenner til at kvinner generelt skårer dårligere enn menn på rangeringslista for inntak til Forsvarets stabsskole. Hvorfor skårer kvinner dårligere? Og kan det gjenfinnes et mønster for hvor og under hvilke kriterier kvinner skårer dårligere enn menn?

4.3 Sett fra søkere

I forprosjektet har vi ønsket å snakke med nåværende og tidligere ansatte som har erfaring som søker til stillinger på ulike nivåer. Dette for å lære mer om hvordan det oppleves å være søker til stillinger, og mer spesifikt hvordan det er å bli vurdert i en søkeprosess som innebærer mange ulike vurderingspunkter eller nivåer for vurdering. For gruppe 2 stillinger vil slike nivåer være påtegning fra sjef, rangering fra sjef, saksbehandling og innstilling hos Forsvarets personelltjenester, og til slutt rådsbehandling. For gruppe 1 stillinger skal det være saksbehandling og innstilling hos Forsvarsstaben og tilsetning av Forsvarsdepartementet og statsråd.

Vi har snakket med fem søkere. To av søkerne vi har intervjuet, har vært gjennom en søkerprosess som innebar et eventuelt gradsopprykk. To andre har søkt andre stillinger på bakgrunn av en omstilling. De to som søkte for gradsopprykk, var gruppe 1 kandidater, mens de to andre søkte på stillinger med lavere gradsnivå. En søker var en tidligere ansatt i Forsvaret som har sluttet for noen år siden.

4.3.1 Rekrutteringssituasjonen

I følge informantene er det generelt sett vanskelig å få stillinger på gruppe 1-nivå, fordi gradsnivået i Forsvaret skal ned. Slik det er i dag, er det et overskudd av personell med høy grad, men som står uten stilling, for eksempel når de kommer tilbake fra en stilling i utlandet, utdanning eller andre midlertidige stillinger. Dette kalles befall uten fast stilling (BUS). BUS må søke minst to stillinger på sitt gradsnivå pr runde. Når de ikke opp i konkurransen for stillingene de søker, kan de få fortrinn. En av informantene mener at overskuddet av befall på høyere nivå kommer av at det på 1990-tallet og rundt år 2000 var

mange som fikk høy grad i relativt ung alder, og disse personene skal ivaretas nå. Det bidrar til at det er stort press på gruppe 1 stillingene, fordi det er mange søkere på få stillinger.

4.3.2 Søkerprosessen

Utlysningene av stillinger publiseres som tidligere nevnt, på Forsvarets intranett. I stillingsbeskrivelsene er det angitt det man kaller "må-krav" og "bør-krav". "Må-kravene" er krav som den som tilsettes må tilfredsstille, "bør-kravene" er ønskelige krav. Kravene kan gjelde tjenesteerfaring og utdanning. Søkerne selv mener at man er en reell søker, når man tilfredsstiller alle "må-kravene". En av informantene sier hun bare søker stillinger som "jeg mener jeg er godt kvalifisert til", dvs. at hun tilfredsstiller alle må-kravene og helt eller delvis alle de ønskelige kravene. I et mangfoldsperspektiv vil det være interessant å se om dette gjelder "alle" eller om det kjennetegner minoritetene i Forsvaret som kvinner og søkere med annen etnisk bakgrunn. Er det slik at de vil sikre seg, at de er reelle og relevante søkere før de sender en søknad?

Når søknadsfristen er over får søkerne en liste over hvem som har søkt. Listen er rangert etter grad. En av informantene sier dette om listene:

Vi sjekker to ting på søkerlister: Er det noen med samme gradsnivå som stillingen som søker? ... og er det kvinner som søker? Da er det lett å se hvem som skal ha jobben.

Felles for alle søkerne vi har snakket med, er synet på at utlysningsprosessen er ryddig. Når det gjelder prosessen fra utlysning til ansettelse, oppfatter vi imidlertid et skille mellom søkere fra gruppe 1 og gruppe 2.

4.3.3 Kriterier for innstilling - erfaringer og opplevelser

De to søkerne på gruppe 2-nivå har søkt stillinger på bakgrunn av omorganiseringer, og da er det andre mekanismer som spiller inn enn ved ordinære søkeprosesser, sier den ene av dem. I slike prosesser kan søkeren kreve innplassering i likeverdige stillinger. Søkerne vi snakket med, har i sin siste søkerrunde derfor ikke opplevd å bli forbigått av andre, men har fått den stillingen de ønsket. Når det gjelder søkerne som har søkt stillinger, som vil gi dem gradsopprykk, så har de andre erfaringer. De har søkt flere stillinger og har blitt forbigått ved flere anledninger:

Sist var det en helt annen setting. Han som fikk stillingen var på et høyere gradsnivå.

Jeg ble overrasket over at jeg ble innkalt til intervjue for der var det oberster som hadde søkt. (...) Jeg ble innstilt som nr tre bak to oberster. Da ble jeg litt fortvilt. De to oberstene hadde faste stillinger. For dem handler det om å slippe å flytte, mens jeg søkte gradsopprykk og større ansvar.

De har blitt forbigått av søkere som har den graden stillingen har, og det oppleves som rettferdig og til dels greit. Det nederste sitatet viser at informanten forstår hvorfor vedkommende ble innstilt bak to med høyere grad, men synes det er fortvilt med tanke på at det er vanskelig å få gradsopprykk. De to oberstene satt i faste oberststillinger, hvor disponeringsperioden ikke enda var utløpt. Det betyr at det er anledningen til å utnevne en ny, dersom tilsetningsmyndigheten ønsket det. For informanten ville det gitt det opprykket som vedkommende trenger for å komme videre i karrieren.

I de siste søkerprosessene som de to informantene på gruppe 1-nivå har vært med på, var de andre søkerne til stillingen på samme gradsnivå som dem selv. Imidlertid har de ulike tanker om hvorfor de ikke når opp i konkurransen, selv om de anser seg som best kvalifiserte. Den ene søkeren har i følge seg selv utdanning og tjenesteerfaring i et "standardløp" med BS, KS, stabsskole 1 og 2, samt sjefskurs på FHS og videre ulike stillinger rundt om i landet. Videre har søkeren hatt NATO-tjeneste i utlandet, men ikke INTOPS. Med et slikt løp hadde søkeren en forventning om å stille sterkt i den siste søkerprosessen vedkommende var gjennom. Dette skyldtes også, fordi de nærmeste lederne gav gode skussmål og sa at de ville satse på vedkommende, blant annet gjennom å prioritere informanten til sjefskurs. Likevel ble ikke søkeren innstilt som nr 1 på stillingen, som bare hadde søkere på samme gradsnivå som vedkommende selv. Ifølge informanten blir intervjuet fremsatt som "årsaken" til at utfallet ble slik:

Det har blitt mer og mer bruk av intervju. Hvorfor intervju? ... Har alltid vært flinke til det, men hva bruker de intervjuet til? Skvise ut folk de ikke vil ha eller en reell konkurranse for å få stillingen? Intervju kan være en god ting, men også en "tryneting". Den som fikk stillingen, jobbet for to år siden under samme sjef. De kjenner hverandre. Så det handler om kjemi mellom sjef og søker. Ønsker du sterke personligheter under deg eller vil du ikke ha det?

Informanten uttrykker frustrasjon over at intervjuet har større betydning enn tjeneste, utdanning og tjenesteuttalelser som vedkommende mener gir god nok informasjon om søkerne, og antyder her at det er uformelle kriterier som vektlegges. Denne informantens frustrasjon henger også sammen med de signalene og tilbakemeldingene vedkommende hevder å ha fått fra sine overordnende:

Du får beskjed om å søke, beskjed om at du er best kvalifisert, men hva skjer? Jeg blir sint, fordi jeg får falske forhåpninger, og fortvila, fordi jeg får ingen forklaring. Når jeg møter dem i gangen så går de og ser i gulvet. Har jeg gjort noe gæli, - hva er årsaken? Denne gangen her så ble jeg forbanna, så jeg ba om å få snakke med forsvarsgrenens representant i gruppe 1-rådet. Jeg føler meg som en idiot, og gidder ikke søke flere stillinger. Jeg var nødt til å be om en samtale. Det mener jeg er unødvendig å måtte be om. De bør være ærlig og informere oss, gjerne en og en og si hvorfor, og hvilke stillinger bør du søke på videre.

På eget initiativ tok denne informantene kontakt med sin leder for å få en forklaring på hvorfor vedkommende ikke fikk stillingen som de hadde gitt anbefalinger om å søke. Svaret er at "den stillingen vil du ikke ha", og at de ønsker informanten inn i en annen type

stilling. Informanten tar dette som et kompliment, samtidig som det blir vanskelig å søke på stillinger som de overordnede lederne ønsker vedkommende inn i, når søkeren ikke fikk gradsopprykk i denne runden:

Om de vil satse, så burde de benytte muligheten til å (gjøre) opprykk internt, for det er opprykket som er vanskelig - da har du graden. Det bruker [en forsvarsgren] rått og brutalt. Det gjør de kontinuerlig, for at de skal stille sterkere og være reelle og sterke søkere til sentrale stillinger.

Uformelle kriterier slik som bekjentskap, er de andre søkerne også inne på, uten at de trekker det inn i en formell arena som et intervju er. De trekker heller frem nettverk og bekjenskaper som betydning for den enkelte i forkant av søkerprosessene. Gode tjenesteuttalelser og veiledning i karriereløpet er også eksempler som trekkes frem:

Det å ha et godt nettverk kan ha en påvirkning, men ikke på rådet, heller på hvor gode papirene dine er inn til rådet - og kanskje også det påvirker en til å søke de 'riktige' jobbene. Du kan bli mer bevisst på hvilken vei du søker for å oppnå det du ønsker.

Papirene dine er viktige, fremholder informanten, og der kan gode bekjenskaper og nettverk virke inn. Men enda viktigere er bekjenskapene kanskje, når det gjelder å søke de "riktige" stillingene, altså stillinger som er karrierefremmende. Informanten utdyper:

Gode sjefer er viktig for å vite hva som er de riktige valgene å gjøre. Gode sjefer kan veilede deg. Jeg har vært kjempelykkelig. Har fortsatt god kontakt med noen av dem, og de veileder meg fortsatt.

Sjefen er med andre ord viktig for å vise deg videre i systemet. Også en annen informant etterlyste bedre karriereveiledning i Forsvaret og understreket at det er "mye en ikke vet i Forsvaret med tanke på hva som lønner seg om du vil gjøre karriere". Det er relevant å stille spørsmålet hvilken betydning har "gode sjefer", "sponsorer" og også kanskje kjæresten og ektefeller som også er i Forsvaret, når det gjelder å veilede i mylderet av stillinger og retninger? En av informantene påpeker imidlertid at det uformelle nettverket kanskje har enda større betydning, når det gjelder uttak til skoler og kurs:

Der det uformelle har størst betydning, er nok uttak til skoler og kurs. Der har forsvarsgrenene, våpengrener, stabsskolene, der sitter det personer som kan gi tungtveiende argumenter for hvorfor de prioriterer en foran en annen.

Betydningen av formelle og uformelle nettverk i ansettelser og for uttak til skoler og kurs vil være et aspekt som det er relevant å gå videre med i hovedprosjektet. Har det ulik betydning for søkning til stillinger og til skoler/kurs? På hvilken måte og hvorfor har det eventuelt ulik betydning, og hvordan slår det ut med hensyn til mangfold?

Når det gjelder den andre søkeren på gruppe 1-nivå, så har vedkommende en bakgrunn som spesialist med sivil utdanning. Dette har hatt negativ betydning for muligheten til å danne nettverk i organisasjonen, fremholder informanten, samt at en slik bakgrunn ikke teller karrieremessig:

I motsetning til konkurrentene har jeg både sivil og militær utdanning og erfaring, men konkurrerer bare med den militære. Jeg taper også på at andre har knyttet kontakter og nettverk, mens jeg var ute. Det nettverket du har og en "sponsor" bestemmer hvilke jobber du får.

Dette mener informanten kommer til uttrykk i prosessen rundt den siste stillingen vedkommende søkte. Det ble ikke ansatt noen i stillingen i første runde, men den ble lyst ut på nytt, selv om det var flere kvalifiserte søkere. Dette stiller informanten seg spørrende til, og det bidrar til manglende tillitt til ansettelsesprosesser:

Personlig har jeg null tillit til tilsetningsregimet. Det går i to runder. Først Forsvarsstaben som er arbeidsgiver, og deretter i FD som har tilsetningsmyndighet - og da i lukkede rom. ... Det er et spill for galleriet.

Informanten har svekket tillitt til tilsetningsregimet på bakgrunn av manglende innsyn og åpenhet rundt prosessen. Søkeren problematiserer også at det er Forsvarsstaben som kjører prosessen og som er arbeidsgiver, men at Forsvarsdepartementet er tilsetningsmyndighet og har mulighet til å overstyre anbefalingene til Forsvarsstaben. Det gjør at søkerne ikke har en reel aktør å forholde seg til i søkeprosessen, sier informanten. Det vil være interessant å se nærmere på forholdet mellom Forsvarsstaben og Forsvarsdepartementet og de ulike rollene de har i tilsetningsprosessen til gruppe 1-stillinger, samt hvilken betydning det har for dialogen eller manglende dialog mellom søker, arbeidsgiver og tilsetningsmyndighet.

Prosesen er annerledes for stillinger på gruppe 2-nivå. Der kjører Forsvarets personelltjenester prosessen for Forsvarsstaben, og det er Forsvarssjefens råd som kvalitetssikrer og står for den endelige innstillingen. I disse prosessene har Forsvarsstaben både arbeidsgiveransvar og tilsetningsmyndighet. Det kan ha betydning for hvordan søkerne opplever ansettelsesprosessene på gruppe 2-nivå. Om Forsvarssjefens råd for tilsetnings- og disponeringssaker sier en av søkerne på gruppe 2-nivå:

Jeg mener det er et godt verktøy. Hadde man ikke hatt det, hadde det bare vært subjektivt. Jeg har tiltro til at alle får en behandling av sin søknad. Jeg synes Forsvaret har et godt system, slik at det ikke bare blir trynefaktor. Det blir ikke bare en vennekrets som rekrutterer sine egne. Jeg har valgt å ha tiltro til dem, og synes de gjør en god jobb.

4.3.4 Oppsummering og problemstillinger

- Som nevnt er det mange vurderingsnivåer for en søker som søker en stilling. Felles for søkerne som vi har intervjuet, er at de har tillitt til utlysningprosessen, men det

er et skille mellom informanter fra gruppe 1-nivået og gruppe 2-nivået, når det gjelder tilliten til innstillings- og ansettelsesprosessene. Informantene fra gruppe 2 har tillit til prosessene, mens informantene fra gruppe 1 har det i mindre grad.

- En av søkerne har opplevelser med tilsettingsprosessen som gjør at vedkommende får inntrykk av at det skjer "et spill for galleriet". Hvilke følger får det for søkere til gruppe 1-stillinger at det er Forsvarsdepartementet som har tilsettingsmyndighet, men at de er ikke arbeidsiver? En søker hevder at man dermed ikke har en reell aktør å forholde seg til i sin søkeprosess, og at dette bidrar til at det blir en lukket prosess.
- Intervjuene antyder at det er mer bruk av uformelle kriterier ved tilsetting, og at det hjelper å ha et nettverk eller "sponsorer" som kan fremme ditt kandidatur. På hvilken måte fremkommer dette? Hvem er inne, og hvem er ute, og når er man inne? Dette vil være interessant å se nærmere på i et hovedprosjekt.
- I hovedprosjektet vil det også være interessant å finne mer ut av hvor de uformelle nettverkene og kriteriene spiller inn, og hvor tilsettinger reelt avgjøres? Kanskje rådet opptrer objektivt, men hvor ligger egentlig "makta"? Ligger den utenfor rådet, det vil si i nettverkene og i påtegningene fra sjefen? Hva innebærer sjefers (på ulike nivå) makt over undergitte, og hvor objektive er påtegningene, og hva ligger i dem?

5 MANGFOLD

I dette kapitlet vil vi gå nærmere inn på mangfold. Vi har stilt informantene spørsmål om Stortingsmelding 36 og om en mangfoldspolicy som var planlagt utviklet i 2011. Blant annet ville vi vite hvorvidt informanten anså at egen forsvarsgren har arbeidet for å følge opp meldingen. Vi søkte også å kartlegge hvorvidt det er etablert et samarbeid mellom aktører i Forsvaret om oppfølgingen av meldingen, samt om det er krav om rapportering på forhold som tas opp. Vi stilte også spørsmål om hva en eventuell rapportering handlet om, og om dette ble gjort i form av kvalitative og/eller kvantitative parametre. Når det gjelder mangfoldspolicyen, ønsket vi å få innblikk i hvor vidt den var kjent i organisasjonen, samt hva den inneholdt. Vi ville også gå nærmere inn på begrepet mangfold og få vite hva informantene legger i begrepet, og hva de oppfatter er hensikten med mangfold i Forsvaret.

5.1 Sett fra ledelse og stabsansatte

Hvordan oppfatter informantene fra Forsvarsdepartementet, Forsvarets personelltjeneste og grenstabene de ovenfor nevnte forhold som er knyttet til Stortingsmelding 36 og mangfoldspolicyen?

5.1.1 Oppfølging av Stortingsmelding 36

I følge intervjuene med ledere og stabsansatte fra grenstabene har oppfølgingen av Stortingsmelding 36 i hovedsak to fokus: den ene går på å rekruttere kvinner inn i Forsvaret, den andre på å beholde kvinnene i Forsvaret gjennom utdanning og stillingsopprykk. Den største utfordringen er, ifølge informantene, å rekruttere kvinnene "inn i bunn", noe vi også var inne på i forrige kapittel. En av de stabsansatte uttrykte at utfordringen er rekrutteringsgrunnlaget, og at det er for få kvinner å velge blant. En annen understreket at de som skal inn i Forsvaret, må være kvalifiserte:

25 prosent kvinner er et måltall. De må være kvalifiserte, men vi klarer ikke å oppnå dette, fordi vi har for lite rekruttering.

En tolkning av utsagnet er at det å jobbe mot et slik måltall kan føre til at man legger lista for kvalifisering lavere enn man ellers ville ha gjort, noe vedkommende opplever som lite heldig. At utfordringene er knyttet til rekrutteringen av kvinner er en tredje informant også inne på:

(...) i det arbeidet jeg gjør, så er det en utfordring at kvinner på gruppe 1-nivå er i fåtall. Det er en utfordring å få godt nok kvalifiserte kvinner til å søke på disse stillingene, eller være reelle konkurrenter i forhold til de andre, for eksempel å få kvinner på oberstnivå. For mangfold for øvrig er det enda verre. Der er det ingen på oberst nivå. En annen utfordring er at man krever operativ kompetanse på mange stillinger, men at mange kvinner har valgt forvaltning, dvs. at da er de ikke er konkurrenter til disse stillingene.

Vedkommende sier at problemet starter i bunn, dvs. det å få kvinner inn i førstegangstjeneste, få de til å velge befalsskole og deretter krigsskole. Det gjelder å få kvinner inn og få de til å bli, da vil de naturlig konkurrere videre på alle gradsnivå. At kvinner velger forvaltningsveien og ikke den operative veien, kan ha betydning for deres konkurranseevne som vi var inne på i kapittel 4.

Det synes å være et problem å beholde kvinnene, blant annet pga. beordring og flytting som passer dårlig med et foreldreansvar. En informant mener at tradisjonelt sett har kvinner hatt mer ansvar for barn enn hva menn har hatt, og at mange kvinner av den grunn slutter i Forsvaret, når de kommer i 30-35 års alderen. Det tradisjonelt sett maskuline yrket kan, i følge en av informantene, være en av årsakene til at jenter fortsatt kan føle seg fremmed i organisasjonen, samt at det ikke har vært verneplikt for jenter:

Det er tradisjonelt et maskulint yrke. Det betyr ikke at det er riktig å velge det bort. Så vidt jeg vet, er det et større frafall blant kvinner fra sesjon til førstegangstjeneste enn blant menn. Det er fortsatt fremmed kanskje. Gutter har venner som de kan hente informasjon fra ... Det er verneplikt for gutter og ikke for jenter. De kommer ikke inn på samme måte.

Som eksempler på tiltak for å øke rekrutteringen av kvinner til Forsvaret nevner informantene bl.a. kvinnecamp, hvor kvinner blir orientert om Forsvaret, åpen leir, hvor begge kjønn er invitert, samt FOS. I tillegg er temaet kvinner i Forsvaret presentert i media, og det er gjennomført informasjonsbesøk på ungdomskoler og videregående skoler. For å oppnå økt rekruttering av kvinner til befalskolene er det satt i gang egne opptakssamlinger for jenter i Sjøforsvaret. Dette har, ifølge en av informantene, gitt god respons og bidratt til en positiv og en liten utvikling i riktig retning. Praktisk tilrettelegging for kvinner på fartøyene i Sjøforsvaret og i forlegninger på land med hensyn til dusj, toalett og egne rom/lugarer, nevntes også av informanten.

Foruten å ha utfordringer med å rekruttere kvinner inn i Forsvaret har Forsvaret også problemer med å få kvinner inn i Forsvarets skoler og inn i stillinger og videre oppover i systemet. For å imøtegå disse utfordringene anvender Forsvaret moderat kjønnskvolter, slik det refereres til i intervjuene nedenfor. Med referanse til kvinners utdanningsmuligheter i Forsvaret sier en informant fra en av grenstabene dette:

Når det gjelder opptak til skole, gjør vi moderat kjønnskvolter. Det er utfordrende, når du kommer fra et P-miljø. Man faller mellom stolene. Det operative slår inn på videregående

offisersutdanning. Sjø og Luft er flinkere til å få disse (forvaltnings-/personellbakgrunn) opp i tyngre og viktige stillinger.

Ved siden av å fortelle om praksisen med moderat kjønnskvoltering peker informanten på at det å ikke ha operativ bakgrunn er diskvalifiserende for noen stillinger, men at vedkommende mener dette gjelder mest i Hæren. Informanten uttrykker at Sjø og Luft i større grad evner å skape karriere for personer med forvaltningsbakgrunn eller personellbakgrunn. Hvorvidt det er ulike kulturelle og strukturelle betingelser i grenene som påvirker kvinners mulighet til karriere, vil det derfor være interessant å se nærmere på.

Kvoltering er et strukturelt grep som griper inn i kvinners muligheter til karriere. En informant sier:

Jeg har et virkemiddel som heter moderat kjønnskvoltering. Hvis en dyktig kvinne ligger an til å få stillingen, så skal jeg prioritere moderat kjønnskvoltering. Jeg har ikke lov til å bruke radikal (kvotering). Det hender det kommer dyktige kvinner som får stillingen i kraft av at hun er dyktig, der vi ikke bruker moderat kjønnskvoltering.

Hva antyder informanten i den siste setningen i sitatet? En tolkning kan være at kvinner som regel blir kvotert inn fremfor at de utkonkurrerer mennene. Er dette en allmenn oppfatning av hvordan kvinner gjør karriere? Hvilken praksis dominerer, når det gjelder bruk av kvotering?

Noen av utsagnene fra informantene peker på utfordringer forbundet med kvinners avansement på grunn av kvinnenenes valg av karrierevei. Når det gjelder selektering av kvinner til stillinger i Forsvaret, sier en annen av informantene fra grenstabene dette:

Det er ingenting jeg er mer opptatt av enn å få kvinner opp og fram. Jeg skal være spesielt oppmerksom på det og føler et stort ansvar for det. De er dyktige, men de tar noen veivalg med familier og unger, og de flytter ikke på seg, og da blir det ikke så lett ... I lys av det som skjer i utlandet, ser jeg en tendens til at kvinner ikke kaster seg ut i den karusellen. Mange stillinger har krav til internasjonale tjenester, og det hender kvinner ikke får stillinger, fordi de ikke har internasjonal erfaring.

En annen informant sier:

Utfordringen har mer vært de operative stillingene. Det er vanskelig å si hva utfordringen bunner i, men det ser ut til at de [kvinner] velger det mer 'trygge'; personell, økonomi og forvaltning heller enn operative stillinger. Operative stillinger gir større muligheter for å komme opp og frem i karrieren. Men dette gjelder både kvinner og menn. En mann med forvaltningsbakgrunn har like dårlige muligheter som en kvinne i konkurranse med offiserer med operativ bakgrunn.

Utsagnene ovenfor indikerer at det er kvinnene selv som gjør aktive valg som påvirker deres karrieremuligheter negativt. Vårt spørsmål er om det reelt sett er kvinnes eget valg, eller om det er andre utenforliggende forhold som spiller inn? Her vil forhold som nettverk og karriereveiledning være faktorer som det kan være interessant å se nærmere på (jvf. kapittel 4).

5.1.2 Samarbeid og rapportering

Vi var interessert i å finne ut i hvilken grad informantene opplevde at det var samarbeid mellom de ulike aktørene og driftsenhetene i mangfoldsarbeidet. På spørsmålet om man samarbeider med andre aktører i oppfølgingen av Stortingsmelding 36, svarer flere av informantene fra ledelse og grenstaber at det ikke foreligger noe spesifikt samarbeid på dette området. Noen informanter trekker imidlertid frem samarbeidet med Vernepliktsverket som har et spesielt fokus på rekruttering av kvinner, slik denne informanten som sier:

Vernepliktsverket er vår nærmeste medarbeider. På dette området har vi en god dialog og et godt samarbeid.

Som svar på spørsmålet om hvilke tilbakemeldinger som blir gitt angående oppfølgingen av Stortingsmelding 36, kommer det frem at dette varierer og ikke er satt i system. To av informantene viser til at rapporteringen på dette området skjer via Forsvarssjefens virksomhetsplan, og at man rapporterer på de oppdragene man får i denne, dvs. tilbake til forsvarssjefen tre ganger i året. Rapporteringen inngår i Forsvarssjefens årsrapport. En tredje viser til at krigsskolene rapporterer om kvinneandelen til sine GI-er. Det er særlig rapportering på kvantitative parametre som nevnes av informantene. Dette gjelder bl.a. opptak til skoler, hvor det føres statistikk på hvor mange kvinner som har søkt, som har blitt innkalt, og som har takket ja, slik denne informanten sier:

Ikke noe annet enn at vi ser hvor mange vi har. På befalskolen har vi prøvd å få 20 prosent. Det er ført inn krav om måloppnåelse i år at 20 prosent er grønt, 15 prosent er gult og 10 prosent rødt.

I tillegg blir det nevnt at det rapporteres om prosentvis kvinneandel i avdelinger og fartøy i Sjøforsvaret. Når det gjelder tilbakemelding på kvalitative parametre, er informantene samstemte i at det ikke rapporteres direkte om dette. Imidlertid peker de på at det skjer en indirekte rapportering av dette via ulike spørreundersøkelser, slik dette sitatet viser:

Ikke i forhold til kvinner, men i medarbeiderundersøkelsen. Der er det noen spørsmål rundt trivselsfaktoren, og hva slags miljø en jobber i. Der rapporterer både kvinner og menn tilbake, så der kan vi følge om det er forskjell på kjønnene.

I tillegg nevnes det at Forsvaret har et særskilt fokus på langtidsfravær og rapporterer om dette hver måned, noe som igjen diskuteres i arbeidsmiljøutvalget.

I dette avsnittet ser det et ut til at det er mest fokus på rapportering i kvantitative størrelser. Det kan også virke som om det ikke er noe systematisert samarbeid mellom aktører om oppfølging av Stortingsmelding 36. Et interessant spørsmål man kan reise i denne sammenhengen, er om rekruttering av mangfold, herunder kvinner, er noe som alle driftsenheter i Forsvaret skal befatte seg med, eller om det kun er Vernepliktsverket som får et slikt oppdrag.

5.1.3 Begrunnelser for mangfold

Vi ser at i Forsvaret har det vært et fokus på økt rekruttering av kvinner, men med Stortingsmelding 36 har mangfoldsbegrepet gjort sitt inntog. Vi ville vite hva informantene fra ledelse og stab legger i begrepet mangfold, og hva de opplever er begrunnelsen for ønsket om økt mangfold i Forsvaret. Til sammenligning vil det også redegjøres for forståelsen av militær kjernekompetanse.

Oppfatningene av mangfold varierer mellom informantene, fra det mer generelle som "kvinner og andre" til det mer presise "å skape rom for egentlig alle, uavhengig av kjønn, etnisitet, politisk bakgrunn og hva det måtte være, og seksualitet, men der er vi konservative". Det siste utsagnet peker på flere av de sosiale kategoriene som er innbefattet i mangfoldsbegrepet. Mer konkret sier en av lederne som har ansvar for ansettelser, følgende om flerkulturelle i Forsvaret:

Jeg forholder meg kun til det som er våre fakta i forhold til hvem som søker. Da ser ikke jeg på papiret annet enn at jeg innimellom kan se at de har utenlandske navn. De konkurrerer på lik linje med Ola Nordmann. Det er ikke mange av dem. Det er ikke noen tsunami av dette her!

Informantene uttrykker at de langt på vei er positive til et større mangfold i Forsvaret, men hvilke begrunnelser bruker de for å underbygge det? Vi finner igjen argumentene fra Stortingsmelding 36, hvor en av hovedbegrunnelsene for mangfold er at det skal "gjenspeile samfunnet for øvrig", slik det kommer frem i de følgende tre sitatene:

Vi må utvikle oss som organisasjon, og da må vi speile samfunnet. Vi må få inn folk med andre holdninger og et annet grunnsyn. Vi må ha med totaliteten for å gjøre en god jobb.

Vi må rekruttere hos det brede laget hos norsk ungdom. For å gjøre det må vi ikke oppleves som ekskluderende. Vi må være en organisasjon som er i tråd med samfunnet for øvrig. Nummer to er at vi må være en verdibasert organisasjon. Vi må legge til grunn i vår virksomhet de samme verdiene som samfunnet for øvrig.

Forsvaret må gjenspeile samfunnet for øvrig. Det er synd at ikke vi har kvinner i bunn for det gir vanvittig mye, når det gjelder å ha kvinner på arbeidsplassen. Vi bør ha vidsyn til alle som er motiverte til å jobbe i Forsvaret. Uansett bakgrunn er det bare å ønske dem velkommen. Vi trenger et krafttak, i alle fall kvinnemessig. I forhold til det etniske og alt det der, så tror jeg det bør gjøres noe på lavere nivå.

Argumentet med at Forsvaret skal gjenspeile samfunnet blir underbygd med at vi er forskjellige. Noen av informantene utdyper disse forskjellene. En informant sier at Forsvaret trenger kvinner for å utvikle organisasjonen, fordi kvinner har egenskaper som menn ikke har, basert på kultur, oppdragelse, forventninger og biologi. Vedkommende sier det blant annet handler om omsorg, mykere verdier og helhetsoversikt. En annen informant peker på at kvinner og menn har forskjellig verdisyn, og at dette er en del av mangfoldet. Videre sier vedkommende at ansatte i Forsvaret både er ulike og like. Kjønn gjør mennesker i Forsvaret ulike, men de ansatte er også like ved det at de er selektert ut fra de samme prinsippene flere ganger gjennom karrieren.

Ja, vi er jo forskjellig da! Det opplever vi mer med årene. Jeg tror beslutningene vi tar, blir bedre, hvis alle aspekter kommer fram. Mange menn beveger seg også over på den siden, men jeg tror i utgangspunktet at vi har forskjellige verdisyn. På den andre side tror jeg vi representerer ikke bare forskjellige meninger, men at vi også er forskjellige som mennesker. Fokus er mye på det fysiske, men samtidig er mangfold generelt viktig. Egentlig er vi vel like alle vi grønnkledte! Vi er selektert ut etter samme prinsipper flere ganger. Så da sitter du igjen med en ganske så homogen masse. Det kan kanskje være negativt, men samtidig blir vi veldig effektive, når vi er like.

Her er informanten inne på likheten som skapes gjennom seleksjonen og sosialiseringen. Denne likheten gjenspeiles også i ledelsens og stabens forståelse av hva som er militær kjernekompetanse: dvs. at den er knyttet til krigens krav som er av operativ karakter; "du må ha noe av det i deg som gjør at du kan opptre på sånne områder". Egenskaper og ferdigheter som trekkes frem er vilje til å ta ansvar, mot, å være initiativrik og ha god grunnutdanning. Samtidig påpeker en informant at vedkommende tror spesialisten blir viktigere fremover; "Litt flink på alt, men jeg tror vi må bli litt mer spesialisert". Dette kan komme i konflikt med et annet argument for et større mangfold som er at "det blir et bedre forsvar med både dyktige kvinner og dyktige menn, og at en kan lære av hverandre, når en har ulik bakgrunn". Dette begrunnes med at man oppnår en bedre bredde, dybde og helhet i Forsvaret ved at det finnes flere måter å se ting på, og ved at man blir tvunget til å tenke større og mer helhetlig. Men hva menes med ulik bakgrunn, når alle går gjennom den samme seleksjons- og sosialiseringsprosessen i Forsvaret?

Hvorvidt mangfoldsarbeidet er et prioritert område i Forsvaret, har informantene delte meninger om. En av lederne fra grenstabene ser positivt på dette og sier han føler at det kommer mer og mer på dagsorden, blant annet ved at man nå diskuterer dette hver gang nye stillinger lyses ut. Det gjorde man ikke for fem år siden, ifølge vedkommende. En annen informant sier at mangfold er i fokus, fordi politikerne peker på det. Imidlertid er det begrensninger knyttet til dette ved at det ikke er verneplikt for kvinner. Kvinners orientering mot Forsvaret er avhengig av frivillighet. Man ønsker kvinner inn, og det politiske presset er bra, men man kan ikke få hvem som helst inn heller, sies det. Informanten er redd for at det kan gå på bekostning av kvaliteter (jvf. kapittel 4). Det kan med andre ord fremstå som om det er en motsetning mellom rekruttering og mangfoldsarbeidet i Forsvaret med henblikk på kvinner. Dette er det ingen grunn til,

mener en annen informant, mens en tredje informant er enig i det, men usikker på om Forsvaret klarer å legge til rette for det:

Motivasjonen må være det drivende uansett, da vil vi nå flere kvinner, og vi vil nå menn som ønsker det. Spørsmålet er om vi greier det. Om Forsvaret er en bedrift, hvor vi klarer å legge til rette for det. Svenskene møter det veldig nå, i og med at de ikke benytter seg av verneplikten lenger. De ser utfordringen nå.

Det å arbeide for et større mangfold og det å få rekruttert de beste handler om det samme mener noen. På den andre siden snakkes det om at Forsvaret ikke kan rekruttere "hvem som helst", og at mangfoldsarbeidet kan gjøre at flere som ikke er kvalifiserte, kommer inn i Forsvaret, eksempelvis kvinner. Hvorvidt rekrutteringsarbeidet går på bekostning av mangfoldsarbeidet eller omvendt, og at mangfoldsarbeidet går på bekostning av å rekruttere de beste, vil være temaer som vil diskuteres i hovedprosjektet.

5.1.4 Manglende mangfoldspolicy?

I Iverksettingsbrevet fra Forsvarsdepartementet for 2011 sies det at det skal utvikles en "mangfoldspolicy" (Forsvarsdepartementet 2010, s. 48). Når det gjelder kjennskapen til en mangfoldspolicy i Forsvaret, har flere av informantene ikke har hørt om det med unntak av fokuset på kvinner:

Nei, det gjør jeg ikke. Jeg registrerer ikke at det er noe annen fokus på mangfold enn på kvinner. Det har vært en del initiativ på sentralt nivå som er positive i så måte, som går på å legge til rette for personer som kommer fra andre religioner. Der vi har vært ekskluderende, har vi revidert rutinene våre, for eksempel muligheten til å bære religiøse symboler. Dette er på sentralt nivå. Det er ikke et arbeid som skal gjennomføres på lokalt nivå. Jeg har registrert at det har pågått, men ikke i forhold til noe oppdrag eller retningslinjer i forhold til en mangfoldspolicy.

Dette blir bekreftet av en annen informant som sier at han føler at Forsvaret har gjort noen grep i forhold til kvinner, men ikke ellers. Vedkommende viser til Handlingsplanen for holdninger, etikk og ledelse (HEL) som er et godt grunnlag for å bli mer bevisst egne handlingsmønstre, ifølge informanten. HEL består blant annet av en kortstokk som presenterer etiske dilemmaer, og som er fine å bruke for å starte en dialog. Mange av temaene omhandler også etiske saker med kjønnsperspektiver, forteller informanten.

En av informantene gjør seg noen tanker om hva en slik policy kunne omfatte og er inne på et sentralt forhold ved utformingen av slike dokument:

Jeg vet ikke, siden jeg ikke kjenner til den, men jeg kan jo tenke meg at det går både på kjønn og forskjellig etnisitet. En ting er at vi har en slik policy, men det viktigste er å implementere det slik at det etter nedover i organisasjonen.

Med implementering tenker vedkommende på at hensikten må presiseres, at det må være en målsetning for arbeidet, og at det må være en motivasjonsfaktor for å få folk til å se styrken i dette. I tillegg burde det være krav om tilbakemeldinger via iverksettelsesbrevene, samt at årlige spørsmål i medarbeiderundersøkelsene burde inngå som en del av rapporteringsgrunnlaget. Det er kun en informant som mener han kjenner til mangfoldspolicyen, og som henviser til stillingen som mangfoldskoordinator:

Jeg vet om den, men har ikke sett den. Det er en offiser som har hatt denne funksjonen.

Hva som ligger i denne stilling, utdypes ikke nærmere. Det ser ut til at mangfoldspolicyen ikke har satt særlige spor i organisasjonen enda, da få kjenner til den. Er en mangfoldspolicy utviklet og implementert i organisasjonen, eller har arbeidet med den av en eller annen grunn stoppet opp? Dette temaet vil vi følge opp videre i hovedprosjektet.

5.1.5 Hva hemmer og fremmer rekruttering av mangfold?

Informantene er delte i sine oppfattelser av hva eller hvem som fremmer mangfoldsarbeid i organisasjonen. Flere av informantene peker på at det er ansatt en mangfolds- og likestillingskoordinator i Forsvarsstaben som nevnt ovenfor, samt at det politiske miljøet er den viktigste pådriveren:

Forsvarsdepartementet har mye fokus på det. Forsvarsstaben har oppretta en egen stilling, en mangfoldsoffiser som skal ha spesielt fokus på mangfold og gender. Så mener jeg at vi har ledere nå på høyt nivå som er åpne og ser at det er viktig. Vi har ikke tatt konsekvensen enda, men der vi før hadde ledere som var skeptiske til kvinner i Forsvaret, har vi en annen type ledere nå. Vi er blitt en mer moderne og moden organisasjon. Det gjelder bare å ta konsekvensen av det.

Politiske miljøer er veldig pådrivere. Og så har du sånn som GIHV som jeg må si jeg er imponert over. Hun er veldig på dette med ordbruk og kultur. Jeg tror en del ting må presses på. 10-30 år er ikke mye tid i dette perspektivet. Det sitter dypt inne i folk. Selv jeg sier jo gutter. Først når hun driver og peker på det, skjønner jeg det blir galt. Dattera mi var inne, og hun syntes det var ille å bli kalt "gutta". Det er positivt ment, men det er unødvendig å si for vi er jo ikke det. Dersom vi roper 'kom igjen jenter' til gutta, når de løper 3000 meter, så er det et skjellsord.

I det siste sitatet trekkes også rollemodeller og kulturelle faktorer frem som viktige for mangfoldsarbeidet. I dette ligger blant annet språk og språkets betydning som uttrykk for og som skaper av kulturelle verdier. En annen informant trekker opp enda ett aspekt som også handler om kultur. Vedkommende tror ikke det er mange hemmende krefter i organisasjonen, men at det tar tid å få til endring. Dette er naturlig, mener han, fordi man i Forsvaret jobber seg oppover i organisasjonen, og dermed tar det tid å utvikle et livskraftig grunnlag for videre rekruttering og utvikling. Samtidig synes informanten at det egentlig ikke går så sent, og at det har utviklet seg bra de siste 10-15 årene. Forsvaret åpnet opp for kvinner for en generasjon siden, og det å nå måltallet om 25 prosent kvinneandel vil, ifølge

han, ta ca tre generasjoner. Han sier at for noen er dette lang tid, men selv mener han at det i det store og hele har gått raskt. På spørsmål om hvorfor det må ta tre generasjoner å øke mangfoldet, svarer han at det er sånn systemet er, samt at det tar tid å rekruttere og utdanne personell:

Du kan ikke bare sette inn folk i systemet lenger oppe. De må alle gjennom nåløyet.

Dette handler både om å utvikle ferdigheter og kunnskaper som er nødvendig i de ulike stillingene høyere opp i systemet, og det handler om å bli sosialisert inn i organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen har stor betydning for hvilke holdninger som regjerer, som en av informantene sier:

Fortsatt er det altfor mange av gårdsdagens ledere som sitter i posisjoner som har den gamle holdningen om at kvinner ikke skal være med på ditt og datt.

Slike holdninger forklarer hvorfor det tar lang tid å inkludere et mangfold i organisasjonen. Skal en få bukt med dette, må det arbeides systematisk og grundig, noe som igjen er tidkrevende. En informant forklarer for eksempel at en innenfor hans område er så presset på ressurser, slik at en ikke får satt i gang prosjekter som kan bidra til økt rekruttering av kvinner. Han uttrykker at dersom man skal få til noe på dette området, må man være villig til å bruke tid og penger på det. En av informantene lanserer en mulig løsning på utfordringene ved å si at Forsvaret trenger ekstern hjelp til å finne ut av hva det vil si å ha et kvinneperspektiv på rekruttering:

Jeg kan for min del si at jeg gjerne skulle satt i gang mer bevissthet, på hva det skal bety å ha et kvinneperspektiv på det å skulle rekruttere. Jeg tror ikke vi har kompetanse til å gjøre det alene. Hva betyr det i praksis at vi ønsker å øke kvinneandelen? Jeg ønsker meg et prosjekt med ekstern bistand som kan hjelpe oss. Det er en ressursmessig hindring som gjør at vi ikke kan få gjort det.

Når det gjelder rekruttering av personer med annen etnisk bakgrunn, trekker en informant frem klarering som en "propp" i systemet:

Det som er utfordringen i rekruttering av folk med flerkulturell bakgrunn, er klareringsbehovet vi har. Klareringsbehovet gjør at vi kanskje ikke får dem inn "i bønn". Bortsett fra det, er det ikke noe hemmende. Kommer du ikke inn der, så er du ikke kommet inn i det hele tatt. Generasjon 2 er ikke noe problem. Men førstegenerasjons innvandrere skal være fra et land vi samarbeider med, dersom de skal komme inn. Dette er en hemmende faktor som ligger der, som vi ikke får gjort noe med.

5.1.6 Oppsummering og problemstillinger

- Flere av informantene er inne på at kvinner velger bort den operative veien og heller går for stillinger innen forvaltning og personellbehandling. Vi stiller spørsmålet: er det faktisk slik at kvinner aktivt velger bort operative stillinger, og

slik sett selv velger å ikke gjøre karriere i Forsvaret? Eller kan det være at kvinnene selv opplever at det er "umulig" å gå et operativt karriereløp i Forsvaret som kvinne?

- Det ser ut til at det er lite samarbeid mellom driftsenhetene om mangfoldsarbeidet. Hvilke konsekvenser får dette for rekruttering og seleksjon av mangfold og ikke minst for integrering av mangfold?
- I intervjuene ser vi at det er en varierende grad av og en relativt grunn forståelse av begrepet mangfold. Hvordan foregår bevisstgjøringsarbeidet på dette området, og hvordan bør det eventuelt intensiveres?
- Vi ser at det er uklarheter rundt eksistensen av en mangfoldspolicy, siden den er lite kjent. Hvem er den rettet mot, og hvem skal forventes å kjenne til den? Hva er innholdet, og hvordan skal den implementeres?
- Av krefter som fremmer mangfoldsarbeidet nevnes politisk ledelse, mangfoldskordinator og gode rollemodeller. Av hemmende krefter nevnes mangel på tid og ressurser, mangel på kompetanse, kulturelle faktorer og ulike kriterier som ligger i seleksjonsprosessen, for eksempel i forhold til klarering. Ligger de hemmende og fremmende kreftene i kulturen og eller i strukturen? Det vil være viktig å identifisere dette med tanke på hvordan mangfoldarbeidet skal implementeres nedover i organisasjonen.
- Informantene er noe delt i synet på om mangfoldsarbeidet er et prioritert område. Enigheten er imidlertid stor med hensyn til at rekruttering og økt mangfold er områder som bør være komplementære, men spørsmålet er hvorvidt de faktisk er det, og hva som skal til for at rekruttering og mangfold blir to sider av samme sak?

5.2 Sett fra fagforeningene

Innenfor temaet "mangfold" omtaler vi også informantenes erfaringer med Stortingsmelding 36 sett fra fagforeningenes ståsted, om hvordan de opplever målsettingen om økt kvinneandel og kvoteringsreglene som er iverksatt for å nå målet. Videre blir informantenes forståelse av mangfold tematisert.

5.2.1 Oppfølging av Stortingsmelding 36

Blant de tillitsvalgte er Stortingsmelding 36 i liten grad et diskutert tema. Hovedinntrykket er at de tillitsvalgte har fått med seg kravet om at Forsvaret skal ha en viss prosentandel kvinner, men utover det er kjennskapen til innholdet i meldingen lite utbredt. Det har heller ikke vært noen diskusjoner knyttet til oppfølging av meldingen ute i avdelingene, og ifølge informantene foreligger det ingen styringssignaler for hvordan tillitsvalgte skal forholde seg til meldingen. Derimot blir det presisert at Stortingsmeldingen er et arbeidsgiveransvar, og at i den grad meldingen følges opp av fagforeningene, så skjer det sentralt og ikke lokalt i avdelingene. Det generelle inntrykket blant de tillitsvalgte som vi har snakket med, kan oppsummeres i dette sitatet:

Helhetsinntrykket mitt er at dette er mest noe som er i dokumenter og slikt, ikke noe vi driver med på avdelingene.

Fra sentralt hold blir det sagt at fagforeningene hele tida har oppfordret til og støttet opp under Forsvarets arbeid med Stortingsmeldingen, men at det tidvis har vært vanskelig å balansere dette i forhold til medlemmenes interesser. Fagforeningene har blant annet blitt kritisert for ikke å være tilstrekkelig pro kvinner, siden de har etterspurt de samme prinsippene overfor rekruttering og seleksjon uavhengig av om det er kvinne eller mann. Den offisielle politikken er at kvinneandelen i Forsvaret må økes, men at kvalifikasjonskravene må ligge til grunn for all rekruttering og disponering.

Selve temaet "rekruttering av kvinner" er det derimot et sterkt engasjement i forhold til, og det er særlig to forhold som informantene fra fagforeningene kommer tilbake til. Det ene handler om regjeringens målsetting om 20 prosent kvinner i Forsvaret innen 2020. Det andre handler om bruk av kvotering som virkemiddel for å få flere kvinner inn i Forsvaret. I de neste avsnittene skal vi se nærmere på disse to forholdene.

5.2.2 Målsettingen om økt kvinneandel

I intervjuene finner vi igjen flere kritikker mot den politiske målsettingen om at 20 prosent av Forsvarets ansatte skal være kvinner, innen 2020. Kritikken retter seg i hovedsak mot at det er en urealistisk målsetting, et uoppnåelig mål:

I ti år har vi levd med en politisk målsetting om 15 prosent økning av kvinner i Forsvaret, og vi er i dag ca der vi var for ti år siden. Så hvor har den politiske målsettingen brakt oss? Vi har utvikla en usedvanlig god evne til å drive selvpisking. Vi har en målsetting vi ikke når. Hvorfor gjør vi ikke det? Den diskusjonen mangler.

Informantens spørsmål om hvorfor målsettingen ikke nås, er relevant og viktig, og noe vi tar med oss videre til hovedprosjektet. Det blir videre stilt spørsmålstegn ved om det å øke kvinneandelen i Forsvaret automatisk vil bidra til å endre kulturen i Forsvaret.

Informanten etterlyser refleksjon rundt dette og et sterkere fokus på interne forhold i Forsvaret. Vedkommende beklager også at satsingen på holdning, etikk og ledelse (HEL) kun har hatt et individfokus og ikke et organisasjonsfokus. Holdning, etikk og ledelse har handlet om individets evne til å drive etisk refleksjon, noe informanten mener er viktig og riktig, samtidig som han mener at organisasjonskulturen i Forsvaret også burde ha vært et tema. Videre sier han at han opplever at det skapes et skjevt inntrykk av menn, fordi det blir sagt at den lave kvinneandelen skyldes et "kultur- og holdningsproblem". Hvem er det som representerer dette kultur- og holdningsproblemet, spør han? Han opplever at det er vanskelig å bli tatt seriøst, når temaet tas opp, fordi du fort blir tillagt meninger som du ikke har:

At vi som jobber i Forsvaret har en vei å gå i forhold til å framstå mer mottakelig og imøtekommende, ja det har jeg ikke problemer med å se. Men det jeg opplever er at Forsvarets

virksomhet har en viss grad av egenart, som vil være kulturpåvirket. At Forsvaret i framtida vil framstå annerledes har jeg ikke problemer med, men at det er holdningsproblemer som menn i Forsvaret har, og at det er en genetisk greie som en har med seg inn, tror jeg ikke på.

Synspunktene som fremkommer i dette sitatet, er interessante, fordi de sier noe om hvordan det oppleves for en mann i Forsvaret å bli assosiert med en kultur som begrenser kvinners adgang til organisasjonen. Informanten opplever dette rent personlig og lager en tett kobling mellom seg og organisasjonen, hvor han som mann blir representativ for det negative i kulturen. Det kan antas at en slik kobling skapes, fordi det i liten grad har foregått refleksjoner rundt hvordan kultur skapes og vedlikeholdes på et mer overordnet kollektivt nivå.

En annen informant kritiserer satsingen for å ville framstille Forsvaret som noe annet enn det er:

Jeg er veldig imot dette. Jeg synes det er helt høl i huet. Har kvinner lyst til å jobbe i et yrke, vil de søke dit. De søker etter det de har lyst til å drive med. En lager en problematisk framstilling av at et yrke ikke har klart å markedsføre seg godt nok, for så å pålegge de å rekruttere kvinner. Vi har et uoppnåelig mål om 15 prosent kvinner til verneplikten. Vi må være realistiske. Jeg pleier å sammenligne med det å være brannmann, hvor mange kvinner har vi der? Det er det ingen som sier noe om. Politiet har gjort en kjempejobb, men de har et helt annet rykte. Risikoen er null i forhold til Forsvaret. Vi må være forberedt på å skulle i utenlandstjeneste. Vi blir skutt på, den som skyter vil drepe deg. Machoverden finnes overalt. Det er mye machomenn i Forsvaret. Det gjelder i mindre grad for jentene, de har mer idealistiske grunner til å ville reise ut.

I tillegg til å kritisere selve måltallet som skal oppnås, kritiserer også denne informanten selve ideen om å ha et spesielt rekrutteringsfokus på kvinner til Forsvaret. Dersom kvinner ønsker å jobbe i Forsvaret, så vil de søke seg dit. Årsaken til at det er få jenter i Forsvaret, er at det er få jenter som ønsker å utsette seg selv for den faren en kan bli eksponert for i Forsvaret. Informanten, som selv er kvinne, blir oppfordret til å si noe om sitt eget valg av Forsvaret og forklarer dette med at hun alltid har trivdes godt i guttemiljøer og aldri hatt problemer med å matche gutter fysisk, og at det har vært viktig å bevise for seg selv og andre at hun takler det. I sitatet ligger det også en forestilling om hvilke jenter som passer inn i Forsvaret, og hvilke verdier disse jentene innehar. Hvilke syn på kvinner som dominerer i Forsvaret, både blant kvinner og menn, vil også være forhold som tas opp i hovedprosjektet.

5.2.3 Kvotering

Kvotering som virkemiddel er et betent tema som så godt som alle informantene kommer inn på. Vi har ikke spurt eksplisitt om synspunkter på kvotering, men de dukker opp i de svarene informantene gir, når de for eksempel blir spurt om oppfølging av Stortingsmeldingen. Gjennomgående er informantene negative til kvotering, fordi de

mener at dette i det lange løp hemmer rekrutteringen av kvinner. I vårt materiale deles dette synet av både kvinnelige og mannlige informanter.

Jeg opplever at mange kvinner er som meg, jeg er imot all form for kvotering. Dette opplever jeg blant de yngre jentene i dag. De vil ikke ha det.

Med kvoteringa blir det som å si at du kommer inn bare fordi du er dame, ikke fordi du kan noe. Du blir uglesett, fordi du har kommet inn på grunn av kvotering.

Dersom vi skal tolke sitatene ovenfor, ser det ut til at det ligger en mistillit til seleksjon av kvinner, og at denne mistilliten skapes av kvoteringspraksisen. Dette kom også til uttrykk i kapittel 4, der informantene hevdet at kravet om innsyn ble framsatt i saker, hvor kvinner var blant søkerne. Flere informanter viser til at jenter i Forsvaret ikke selv ønsker kvotering, fordi de opplever at de da blir forskjellsbehandlet, noe de ikke ønsker å bli mistenkt for.

Ingen av informantene nyanserer forskjellen mellom radikal og moderat kvotering (jvf. kapittel 3), og det kan virke som om flere av informantene sidestiller de to kvoteringsformene. Kritikken mot kvotering går blant annet på at en opplever at det fires på må-kravene, slik at lista for inntak blir lagt lavere. Det blir hevdet at Forsvaret har endret sine krav til ansettelse etter at det ble innført kvotering av kvinner, og at dette har fått konsekvenser for organisasjonens status, som igjen påvirker rekrutteringssituasjonen:

Forsvaret river ned egen status ved å fire på kravene for å nå målet.

Fordi dette er en politisk ambisjon, så opplever vi at det fires på "må-kravene". Det vitner om lite forståelse for håndverket. Målet om 15 prosent kvinneandel gjorde at man måtte gjøre om på de fysiske kravene. Vi opplever at veien til målet blir feil, og de som reagerer mest er minoriteten, altså kvinnene selv.

Det er interessant å se at kvinnene selv er motstandere av kvotering. Hvorfor er de det? Hvilke konsekvenser har kvotering for holdningen til kvinner i Forsvaret? I hovedprosjektet som fokuserer på mulighetene for økt mangfold i Forsvaret, vil kvotering være et tiltak vi ser nærmere på, både når det gjelder strukturelle endringer som økt kvinneandel og holdningsendringer til kvinner i organisasjonen.

5.2.4 Begrunnelser for mangfold

Vi har spurt de tillitsvalgte hvorfor Forsvaret skal ha et mangfold. Til dette svarer de fleste at det er viktig for å kunne speile samfunnet. Dersom Forsvaret skal ha tillit i det norske folk, må Forsvaret representere alle grupper i samfunnet. Et annet argument går på å rekruttere de beste, og at dersom Forsvaret skal få de beste hodene, må de rekruttere fra et så bredt spekter av befolkningen som mulig:

For det første henger det sammen med Forsvarets framtidige kompetanse. Forsvaret må ha ambisjoner om å knytte til seg de beste individene. Hvilke forutsetninger individene har, det være seg religion, etnisitet eller lignende, har jeg ikke så store meninger om. Egentlig er det et praktisk spørsmål. Forsvaret må henvende seg til alle deler av samfunnet. Vi må benytte oss av de beste ressursene der de finnes. Diskusjon nummer to er hvordan nærmer vi oss dette? Kan en komme inn i Forsvaret og ha redusert funksjonsevne – ja det kan man, men da må man vite at det er det man gjør. Forsvaret er blitt så lite, og det er få hoder som skal bære samfunnsoppgaven, som for eksempel de krevende utenlandsoperasjonene. Det er viktig at vi trekker lasset i fellesskap. Forsvarsdepartementet må på banen i en diskusjon om hvordan de ulike politiske målsettingene skal balanseres mot hverandre.

En informant peker på et litt annet argument med mangfold, nemlig at en gjennom å eksponere seg for forskjellighet, utfordrer både egne og organisasjonens mentale rammer:

Vi skal kunne se alle nyanser, og det vil mangfold kunne bidra til. Vi er kjent for å være firkantede. Mangfold er med på å bidra til at vi kommer utenfor boksen. Med mangfold tenker jeg på etnisitet, seksuell legning og kjønn.

En av informantene påpeker at Forsvaret på mange måter alltid har levd i en mangfoldsdiskusjon gjennom sine diskusjoner om befal versus sivilt ansatte, og hvilke tjenestestillinger som kan ivaretas av hvem. Det kan likevel se ut til at mangfold ikke har vært et eksplisitt fokus i diskusjoner om organisasjonens utvikling. På spørsmål om hvordan mangfoldsarbeid prioriteres i forhold til andre satsinger i Forsvaret, svarer to av informantene:

Ja, det er et godt spørsmål, men da må jeg bare vise til det jeg leser om at de oppsøker fremmedkulturelle miljøer og har rekruttering i moskeer. Har ikke hørt mye prat om det i de foraene som jeg er i. Det blir prata veldig lite om. Jeg opplever det mer som festtaler.

(det) er ikke noe vi snakker så mye om (...). Vi er mer ute etter kompetanse enn kjønn og etnisitet og alt det der.

Militær kjernekompetanse kan vi anta at inngår i kompetansen som informantene mener Forsvaret har behov for. Egenskaper som nevnes, er å være en profesjonell kriger, være en leder, ha overlevelsessevne, ha fysisk kapasitet og personlige egenskaper som å være åpen for ny lærdom og å ha samarbeidsevne. Informantene legger ikke mangfold inn som en dimensjon i rekrutteringen av "de beste" eller "de rette". Det gir grunn til å spørre om det er et motsetningsforhold mellom argumentene for økt mangfold og kompetanse, og særlig i betydningen militær kjernekompetanse? Vil økt mangfold gi Forsvaret de med rett kompetanse og de beste kvalifikasjonene eller vil arbeidet for økt mangfold forringe kompetansenivået i Forsvaret, slik det er i dag?

5.2.5 Oppsummering og problemstillinger

- Oppfølgingen av Stortingsmelding 36 er ikke noe fagforeningene ute på avdelingene synes å være opptatt av. Noen sier at man reagerer, dersom arbeidsgiver diskriminerer på bakgrunn av det som står i meldingen. Inntrykket av at kvotering skaper forskjellsbehandling, synes å deles av både kvinner og menn som er tillitsvalgte. I hovedprosjektet vil det være interessant å gå videre inn på hva denne forestillingen om forskjellsbehandling bunner i?
- Diskusjonen om hvorfor Forsvaret ikke når målsettingen om en viss kvinneandel etterlyses. I hvor stor grad er det arenaer og fora som fører en åpen diskusjon om årsakene til dette? Tematiseres årsakene for at man ikke når den kvinneandelen man har satt som mål i Forsvaret?
- Fagforeningene opplever at de står i et slags dilemma mellom det å representere alle og det at Forsvaret arbeider for at kvinner skal kvoter, der kvinner og menn ellers står likt. For de tillitsvalgte handler det om å få "de rette" inn i stillingene, og det handler om kvalifikasjoner og kompetanse og ikke om kjønn eller kulturell bakgrunn. Råder det en forståelse om at mangfoldsargumentene går på bekostning av kompetanseargumentene?

5.3 Sett fra søkerne

Søkere til stillinger i Forsvaret forholder seg som gruppe ikke spesielt til tematikken om mangfold i organisasjonen, slik som for eksempel ledelsen gjør i kraft av at de har et ansvar for å nå målsetningen. Søkerne intervjues her først og fremst med tanke på deres erfaringer og opplevelser med søkerprosessene, hvor noen kan ha hatt erfaringer som berører mangfoldstematikken. Alle ansatte i Forsvaret er imidlertid søkere på ulike tidspunkt, og våre informanter kan dermed sies å representere "allmennheten" i Forsvaret i dette forprosjektet. De fem søkeres oppfatninger og holdninger kan gi noen eksempler på forståelser om mangfold som eksisterer i organisasjonen, samt hvordan de opplever praksisen rundt kvotering som tiltak for å øke kvinneandelen.

5.3.1 Oppfølging av Stortingsmelding 36

Når det gjelder oppfølging av Stortingsmelding 36, hevder en av informantene at det er et ganske stort trykk for å få kvinner inn i ledende stillinger:

Nei, jeg må jo si at vi registrerer at det er mange kvinner som rekrutteres til stillinger, både godt kvalifiserte, og de som ikke er det.

Selv om informanten uttaler at det hender at kvinner som ikke er godt kvalifisert, får ledende stillinger, mener vedkommende at det er positivt at kvinner ansettes i høyere stillinger. De er gode rollemodeller og Forsvaret viser på den måten at det er ønskelig med kvinner i organisasjonen. Imidlertid uttrykker søkeren at det er en fare forbundet med at

noen kvinner blir rekruttert til tunge stillinger uten å ha lang nok fartstid på underliggende nivåer, og dermed ikke blir oppfattet som troverdige. Det er viktig at kvinnene må "gå den samme løypa som mennene", og at Forsvaret ikke "tvinger frem et en økt kvinneandel på bekostning av troverdighet, kompetanse og erfaring i de høyere stillingene" sier informanten. Oppfatningen om at noen kvinner hopper over nivåer i karriereløpet, vil det være interessant å følge videre i hovedprosjektet.

5.3.2 Kvotering

Kvotering som tema er av stor interesse blant søkere. En av søkerne sier rett ut at om det er kvinner på søkerlistene til stillinger han søker, er det lett å se hvem som får jobben. Og som vist tidligere, forteller fagforeningene at mannlige søkere ofte ber om innsyn i stillinger som kvinner søker på. Det kan tolkes som en oppfatning av at kvotering benyttes hver gang en kvinne søker en stilling. Blant de kvinnelige informantene finner vi også flere utsagn, som viser at de ikke ønsker kvotering:

Jeg ønsker ikke å være et alibi for likestilling. Jeg vil være her, fordi jeg har kvaliteter, uavhengig av kjønn.

For kvinnene er det viktig at de får stillingene på bakgrunn av kvalifikasjonene de har, og ikke fordi de er et alibi for likestilling. Det er, slik dette sitatet viser, et av argumentene for at flere kvinner er i mot kvotering:

Det jeg vet er at vi har moderat kjønnskvotering. Når to mennesker står likt så foretrekker de det kjønn som står i mindretall. Det har vært foreslått radikal kjønnskvotering. Det tror jeg ikke jentene eller Forsvaret er tjent med. Forsvaret som organisasjon, på utvelgelsesprosessene våre er det en liste ved inntak til skoler, og den (lista) ligger ganske høyt.

Uvissheten om hvorvidt radikal kvotering tas i bruk, skaper frykt for at kravene og kvalifikasjonene senkes for å komme inn i Forsvaret og ved skolene. Denne frykten deler de med de tillitsvalgte og noen av informantene blant ledelse og stab. Imidlertid påpeker en av informantene at kravene som settes er "maskuline", og at man derfor må regne med at man får inn mennesker som er "støpt over samme lest". Hva som ligger i maskuline krav, kommer ikke frem i intervjuet, men det er et tema som det vil være interessant å se nærmere på i hovedprosjektet. Poenget til denne informanten er derimot at mange menn blir overrasket over at mange av kvinnene i Forsvaret likner på dem selv, når det gjelder måter å reagere og handle på. Dette er interessant i et mangfoldsperspektiv. Hva er hensikten med å få flere kvinner eller personer med flerkulturell bakgrunn inn i stillinger om alle likevel er "like"?

5.3.3 Begrunnelser for mangfold

Det er flere av søkerne som stiller spørsmål ved, hvorfor politikerne egentlig vil få flere kvinner inn i Forsvaret, og ikke minst hva de mener med mangfold:

(...) politikerne sier at de ønsker flere jenter, men er det jenter de ønsker som "jenta i gata" eller er det jenter som gutter de ønsker?

Jeg kunne godt tenke meg å høre departementet si, hvorfor de vil ha mangfold. Det typiske svaret er at Forsvaret skal gjenspeile samfunnet. Ja, men hva innebærer mangfold? Er det befall med annen hudfarge? Eller ikke bare de med de beste teoretiske kunnskaper? Hva med håndverkere? Er det mangfold., er det mangfold å ta inn personer med funksjonsnedsettelse? Jeg synes de fokuserer mest på det synlige mangfoldet, for eksempel at det er viktig å ha innvandrerbakgrunn med et annet utseende. Det er selvsagt viktig nok, men det mest positive hadde vært om det var åpent for alle og mulig for alle å komme inn.

Argumentet om at Forsvaret skal ha mangfold for å gjenspeile samfunnet, er det alle fire søkere trekker frem, men flere stiller seg kritisk til det, slik som det også problematiseres i sitatet over. En av de andre informantene sier det slik:

Forsvaret og det norske samfunnet - vi er ikke annerledes enn det norske samfunnet. De ansatte skal gjenspeile samfunnet for øvrig. Det har blitt viktigere de siste årene, når vi har vært mye i INTOPS - bakgrunnen deres er helt annerledes enn våres. Når Forsvaret sender soldater ned til INTOPS, er det bare de som er kjappe på avtrekkeren som skal sendes, men kanskje også de med mykere verdier, hva med de som også er litt annerledes, de som vil snakke med folk, de som har et annet tankesett enn firkanten til Forsvaret? Jeg mener at det finner du innafor alle kjønn. Jeg er ikke så opptatt av kjønn og mangfold, i mitt hode er det mangfoldet i menneskesinnet og mennesketypene. Jeg synes det er feil fokus på kjønn, når de faktiske utfordringer i mangfold handler om mennesketype.

De to informantene ovenfor problematiserer det synlige mangfoldet, og at målsetningene er knyttet til dette fremfor ulike kompetanse og ulike egenskaper. Forståelsen av militær kjernekompetanse er relevant her som vi skal se nærmere på.

Informantene problematiserer at det i liten grad er rom for ulike kompetanser og ulike egenskaper i Forsvaret. Dette gjenspeiler seg også i deres forståelser av militær kjernekompetanse, hvor evne til å lede, evne til å beslutte og evne til å være fleksibel nevnes som egenskaper som inngår i dette begrepet. Andre ferdigheter er fagkompetanse, enkeltmannsferdigheter, men også verdier og holdninger og hvordan Forsvaret ønsker at en offiser skal fremstå mht. respekt, ansvar og mot. Det er rom for å tillegge egenskapene og ferdighetene som nevnes, ulik betydning og mening. Hva vil det si å ha evne til å lede, evne til å beslutte og evne til å være fleksibel? Hvilke egenskaper og ferdigheter skal til? Og hva ligger i det å ha respekt, ta ansvar og å vise mot? En konkretisering og diskusjon rundt hva ansatte i Forsvaret legger i slike begrep vil være interessant å følge opp i hovedprosjektet, når det gjelder hva som ligger i militær kjernekompetanse.

Bare en av søkerne uttrykker at arbeidet med mangfold, heriblant å rekruttere flere kvinner, er en prioritert oppgave i Forsvaret. Dette baserer informanten på at det finnes enkelte dedikerte stillinger for dette arbeidet. Imidlertid har vedkommende inntrykk av at det ikke fokuseres på dette blant befalet som driver opplæring av soldater og befal ved avdelingene. Denne spenningen mellom ledelsesnivået som gir signaler og føringer for hva som skal prioriteres, og det utøvende feltet med personell som driver opplæring av soldater og befal, vil være desto viktigere å se på i hovedprosjektet. Er det et reelt gap mellom nivåene? Hvordan sendes styringssignaler nedover i organisasjonen, og hvordan operasjonaliseres oppdragene til driftsenhetene?

5.3.4 Oppsummering og problemstillinger

- At mangfold ikke må gå på bekostning av troverdighet og kompetanse, synes å være viktig for de fleste av informantene. Troverdighet får man gjennom å tilbringe lang nok tid på de ulike gradsnivåene. Hvilken plass har kvotering her; og er det reelt at det brukes, eller er det en forestilling eller en antagelse om at alle kvinner er kvotert inn?
- Flere av søkerne vil vite hva politikerne egentlig ønsker med mangfold, og hva de legger i begrepet. De diskuterer indre versus ytre mangfold med henblikk på indre ferdigheter versus ytre gruppetilhørighet. Dette vil være et overordnet tema som diskuteres i hovedprosjektet.
- En av informantene mener at det er maskuline krav som ligger til grunn for seleksjon. Hva vil det si at kravene er maskuline? Hvilke egenskaper og prestasjonskrav er det vi snakker om her? Hvis det finnes maskuline krav, må en også kunne snakke om feminine krav? Hvordan gjenspeiles disse kravene i militær kjernekompetanse?
- En av søkerne var inne på at befal som driver opplæring av soldater ikke fokuserer på mangfold, og hvordan man inkluderer mangfold. Hva gjør Forsvaret for at rekruttering og integrering av mangfold skal gjennomsyre organisasjon? Hvordan håndterer Forsvaret dette, gitt at mange ikke forstår hvorfor man skal ha mangfold i Forsvaret?

6 ANALYSE OG DRØFTING

I dette kapitlet foretar vi en analyse og drøfting av den innsamlede empirien. Analysen av intervjumaterialet gjøres i lys av teori og forskning på feltet, og i lys av våre dokumentstudier. Analysen er inndelt etter temaer vi ser som særlig interessante, og som vi vil belyse nærmere.

6.1 Søke- og ansettelsesprosessen

I dette avsnittet diskuteres ulike sider av søke- og ansettelsesprosesser. Med dokumentstudiene har vi fått innsikt i intensjoner, strukturer og prosesser, mens intervjuene har gitt oss innblikk i hvordan dette oppleves og erfares. På bakgrunn av dette redegjør vi også for problemstillinger som er relevante å ta med inn i hovedprosjektet.

Som vist i kapittel 3 er det i hovedsak organisasjonens behov som tradisjonelt sett er tematisert i litteraturen om rekruttering og seleksjon. Det sies at målet med seleksjon er å velge ut den best egnede søkeren med tilstrekkelig kompetanse til å besitte en bestemt stilling eller skoleplass med tanke på økt produktivitet og verdiskaping i organisasjonen (Cook, 2009). Nyere teori fremholder at prosessene også har betydning for de involverte aktørenes forhold til organisasjonen, og dette kalles sosial-prosess-paradigmet. Rekruttering og seleksjon påvirker de som er involvert, bidrar til sosialisering og påvirker relasjonen mellom søkere og organisasjonen. Det er flere temaer og problemstillinger som tas opp i intervjuene, og som kan belyse dette perspektivet. Det dreier seg om bruk av kriterier, rettferdighet, diskriminering, opplevelse av forbigåelse og oppfatninger om prosedyrefeil. Det er i hovedsak stillingssøkere og tillitsvalgte som løfter frem problemstillinger, knyttet til disse temaene.

6.1.1 Oppfattes seleksjonskriteriene som gyldige?

Kriteriebruk i seleksjon problematiseres av noen av informantene og handler både om kriterier som brukes for å selektene personell inn til Forsvaret og kriterier som brukes i seleksjon til tyngrer stillinger. Informantene som vi har snakket med, er ikke så berørte av kriterier som legges til grunn på lavere nivå, dvs. hvor man "legger lista" ved sesjon, i rekruttperioden og ved inntak til grunnleggende befalsutdanning. Når det gjelder disse, undrer de seg mer om hvorfor man har satt akkurat disse kriteriene og ikke andre. Enkelte betegner kriteriene som "maskuline krav" og spør hvilke konsekvenser dette får. De følger opp ved å spørre om ikke også feminine krav bør inkluderes i seleksjonsprosessene? I

faglitteraturen er det mye fokus på de maskuline normene i den militære kulturen, og flere har stilt spørsmålet om Forsvaret er avhengig av en type hypermaskulinitet som en forutsetning for sin militære effektivitet (Katzenstein & Reppy, 1999)? Andre peker imidlertid på nødvendigheten av å utvikle en ny militær profesjonsidentitet som er inkluderende, og som oppleves som relevant for flere kategorier av militært personell (Andreassen & Ingalls, 2010). Dette er interessante spørsmål som vi vil følge opp i hovedprosjektet.

Kriterier som ligger til grunn for seleksjon til stillinger, problematiseres også av informantene. For noen av dem handler det om hvordan man opplever kriterienes relevans til yrket det søkes tilsetning i, og i lys av forskning vet vi at dette er noe som påvirker personellets tiltro til systemet (Gilliland, 1994). Det som fremtrer som viktig i datamaterialet, er konkurransen til tyngre stillinger som kan gi den enkelte søker den graden de trenger for videre avansement og det opprykket de trenger med hensyn til økt ansvar og høyere lønn. Fra empirien ser vi at man i Forsvaret utformer stillingsbeskrivelser, hvor det angis "må-krav" og "ønskelige krav". Blant disse kravene er det eksempler på seleksjonskriterier som kan oppfattes som mindre relevante for stillingen. Noen av dem stiller blant annet spørsmål ved kravet om operativ tjeneste som er knyttet til de fleste høyere stillingene i Forsvaret, og om det bør være slik at operativ tjeneste skal ha forrang for det å ha forvaltningsbakgrunn i konkurranse om disse stillingene. Det samme gjelder faglig spesialisering som enkelte informanter føler seg "lurt" til å velge i karriereløpet, men som de erfarer at de ikke blir premiert for senere i sin videre karriere. De søkerne som mener seg forbigått i tilsetninger, hvor de mener de selv er best kvalifisert, og hvor de har møtt argumentet om at operativ eller bred erfaring er nødvendig, uttrykker frustrasjon og misnøye med systemet og organisasjonen. Slik kan mistillit oppstå på grunn av at man oppfatter deler av premissene i tilsettingsprosedyren som feil (ibid.).

Et annet poeng er at søke- og ansettelsesprosessene vil være en sentral del av sosialiseringssprosessene i Forsvaret (Herriot, 2002). Hva som vektlegges i prosessene vil kunne utdype hva som for eksempel menes med "militær kjernekompetanse". Vi ønsker derfor å følge slike prosesser i et eget delprosjekt i hovedprosjektet. På hvilken måte formidles verdier og holdninger gjennom søke- og ansettelsesprosessene, og hva formidles rent konkret? Hvilke egenskaper og ferdigheter inngår i militær kjernekompetanse, slik aktørene i organisasjonen oppfatter det? Som nevnt synes operativ utdanning og erfaring å vektlegges for høyere militære stillinger. I et mangfoldsperspektiv er det interessant å se nærmere på hvorfor mange kvinner tilsynelatende følger forvaltningsveien, og dermed selv bidrar til å selekttere seg bort fra høyere stillinger. Er dette et aktivt valg eller er det andre utenforliggende forhold som påvirker dem, slik som manglende karriereveiledning, manglende motivering eller familieforpliktelser. Det er også et spørsmål om hvorvidt det faktisk er slik at kvinner oftere enn menn følger forvaltningsveien.

6.1.2 Mindre åpenhet i gruppe 1-prosesser og mindre tillit til dem?

Det er mange instanser involvert i søke- og ansettelsesprosessene i Forsvaret. For gruppe 2-stillinger er det Forsvarets personelltjenester som behandler søknadene, og som foretar en første innstilling. Forsvarssjefens råd, som består av en representant fra de tre forsvarsgrenene og representanter fra tre befalsorganisasjoner, som vurderer innstillingen og sender innstillingen til Forsvarsstaben. Ut fra intervjuene kan det se ut til at prosessene på gruppe 2-nivå erfares som nøytrale og objektive, fordi så mange er involvert noe som oppleves som en form for kvalitetssikring. Dette samsvarer med det som er beskrevet i kapittel 3 om likhet som distribusjonsregel, dvs. at alle søkere blir behandlet likt og må igjennom de samme vurderingene. En slik kvalitetssikring bidrar til at man opplever distribusjonsrettferdighet i prosessene (Gilliland, 1994).

Som vist i våre dokumentstudier, og slik det fremgår av intervjuene, er prosessene som er knyttet til gruppe 1-stillinger annerledes enn for gruppe 2. Det er Forsvarsstaben som behandler søknader og setter opp innstillingene for gruppe 1 før dette behandles av forsvarssjefen. Generalinspektørene og driftsenhetssjefene kan komme med anbefalinger og befalsorganisasjonene har uttalerett til Forsvarsstabens innstilling. Fra forsvarssjefen sendes innstillingen til Forsvarsdepartementet som har tilsettingsmyndigheten. Siden departementet har tilsettingsmyndighet er det de som står fritt til å ta avgjørelsen om hvem som skal tilsettes. Det er en beslutning som ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med forsvarssjefens innstilling. Av intervjuene fremkommer det at denne formen for organiseringen av søke- og ansettelsesprosessen medfører usikkerhet rundt hva som vektlegges eller er tellende for den endelige seleksjonsbeslutningen.

Blant informantene kommer det frem at søke- og ansettelsesprosessene på gruppe 2-nivå fremstår som mer åpne og rettferdige, enn prosessene for tilsetting i de høyere stillingene som fremstår som "uryddig" og noe som "foregår i lukkede rom". En av informantene utdyper dette ved å si at det på dette nivå er lite eller ingen dialog mellom søker og arbeidsgiver. På gruppe 1-nivå er det heller ingen reell arbeidsgiver å forholde seg til som søker, siden Forsvarsdepartementet har tilsetningsmyndigheten. Den manglende dialogen skaper en form for mistillit til systemet. Det viser seg for eksempel ved at når det står kvinner på søkerlistene til stillingene, ber andre søkere (menn) om innsyn. I slike tilfeller får søkerne informasjon om rangeringen på innstillingen, men ikke begrunnelsene for hvorfor innstillingen er slik. Prosessene er i liten grad preget av det vi i kapittel 3 betegner som prosedyrerettferdighet. Prosedyrerettferdighet henspiller på tre komponenter; formelle karakteristikk ved prosessen som at søkerne får mulighet til å presentere sine kvaliteter, forklaringer, tilbakemeldinger på hvorfor man eventuelt ikke fikk stillingen, samt en åpenhet i kommunikasjon gjennom søke- og ansettelsesprosessen (Gilliland, 1993).

Inntrykk fra noen av våre intervjuer tyder på at komponentene som ivaretar prosedyrerettferdigheten i for liten grad preger søke- og ansettelsesprosessene, særlig på gruppe 1-nivå. Dette vil det være interessant å følge opp i et hovedprosjekt. Usikkerheten

knyttet til hvilke ferdigheter og egenskaper som har betydning, mangel på innsyn og tilbakemeldinger på resultatene og lite eller ingen dialog bidrar til en mistenkeliggjøring og en følelse av at det hele er "et spill for galleriet". Dette kan igjen bidra til negative holdninger til organisasjonen og påvirke forventningene til jobben og jobbatferden (Andersson, 2001). Det står i motsetning til det Forsvaret uttrykker i sin personellhåndbok, hvor de uttaler at "man skal utvikle et felles system for lederutvelgelse for nivået oberst/kommandør og høyere som inngir tillit og aksept i organisasjonen." (Forsvaret, udatert, pkt. 5.4.1).

Av intervjuene er vi kjent med at Luftforsvaret har egne karriereveilederstillinger, såkalte KARIUS-offiserer. Flere av informantene på ulike nivå og i ulike posisjoner og fra forskjellige grener etterlyser at karriereløpet planlegges gjennom et felles system. Det kan bidra til at søkerprosessene oppleves som mer rettferdig, dersom alle har fått samme informasjon om hvilke retninger og stillinger man bør inneha for å kvalifisere seg til stillingene på toppen, slik at man har mulighet til å ta de rette veivalgene underveis ut fra den enkeltes karriereløp. Dette vil i så fall være i tråd med det som forfektes i Forsvarets personellhåndbok.

6.1.3 Er det avgjørende å ha et nettverk for å gjøre karriere?

I forlengelsen av det vi har nevnt ovenfor om prosedyrerettferdighet, er det nærliggende å ta opp informantenes problematisering av nettverk og bekjentskaper. Usikkerhet vedrørende betydningen av for eksempel nettverk og det enkelte informanter kaller "trynefaktor", er noe som svekker oppfatningen om prosedyrerettferdighet og distribusjonsrettferdighet (Gilliland, 1994). Noen synes å oppleve at selv om de har lagt ned like mye arbeid i yrket sitt som andre søkere, samt tatt viktig tjeneste, tjener de ikke på det. Noen antyder at prosedyrene som gjennomføres i ansettelsesprosessen ikke er rettferdige, siden de antar at nettverk har betydning. I intervjuene fremkommer det at dette særlig gjelder på gruppe 1-nivå. At det er færre stillinger å søke på og høy konkurranse om stillinger på dette nivået, samt at det settes i gang et annet apparat rundt søke- og ansettelsesprosessene enn for gruppe 2 stillinger, påvirker trolig disse antakelsene.

Alle i Forsvaret opparbeider seg nettverk gjennom mange år i organisasjonen med utdanning og tjeneste, men i ulik grad. En av informantene mener at man taper på å være ute av organisasjonen en tid, fordi man da mister tid til å etablere slike nettverk. Vedkommende informant forteller at han selv tok sivil utdanning og var ute av Forsvaret en stund, noe han erfarte ikke lønte seg. På liknende vis kan man tenke seg at foreldrepermisjoner som gjør at foreldre, og særlig kvinner, er ute av organisasjonen en tid, kan svekke dannelsen av nettverk tilsvarende. Flere er inne på at nettverk kan være avgjørende for å få sentrale stillinger, samt at personer i nettverkene fungerer som rådgivere, når det gjelder å søke strategiske stillinger og utdanninger for videre karriere i Forsvaret. Dette er interessante tema som vi vil ta opp i hovedprosjektet. Hvor og hvordan dannes nettverk? På hvilke måter har nettverkene betydning i ansettelsesprosessene? Er

det systematiske forskjeller mellom de som har vært ute av Forsvaret en tid, og de som har vært i Forsvaret hele veien? Er det forskjell mellom menn og kvinner, og mellom andre sosiale grupper, når det gjelder nettverk?

6.1.4 Kvotering oppleves som forskjellsbehandling

Distribusjonsrettferdighet vil som nevnt si, at søkerne opplever at de sammenlignes på bakgrunn av kvalifikasjoner og egnethet, at alle søkere stiller likt i konkurransen, og at ingen bestemte grupper, slik som kvinner og etniske minoriteter særbehandles (Gilliland, 1993). Kvotering kan således være et betent tema i denne sammenhengen. Intervjuene viser også at kvotering er et virkemiddel som synes å bidra til noe mistillit i organisasjonene. Det ser ut til å eksistere en formodning om at kvinner kvoteres inn, særlig i høyere stillinger og til skoler, og at søkerne dermed antas ikke å konkurrere på like vilkår. Informantene har også påpekt at begjæring om innsyn i tilsetninger ofte kommer i saker, hvor en kvinne er innstilt framfor en mann. Dette kan tyde på at det at en kvinne får jobben vekker mistanke om kvotering eller forbigåelse. Slike former for særbehandling viser seg å stimulere til oppfatninger om urettferdighet og krenkelse av likeverdet (ibid.). Når det gjelder kvotering som særbehandling, ser det likevel ut til at regelen om moderat kvotering sjeldent blir brukt, og at personlige egenskaper og egnethet er det som til slutt blir avgjørende i rangeringen (Teigen, 2003). I hovedprosjektet ønsker man derfor å se nærmere på kvotering. Er det en utbredt oppfatning at kvinner ufortjent får stillinger? Hvilke konsekvenser får det i tilfelle for kvinner som er ansatt i Forsvaret? Man kan også gjøre en gjennomgang av saker som det er bedt om innsyn i, for å dokumentere hvorvidt dette har sammenheng med kjønn og formelle eller uformelle kriterier.

6.1.5 Brukes det riktige grunnlaget i vurdering av søkere?

Det fremkommer i intervjuene at tjenesteuttalelsene fra de siste seks årene skal vektlegges i vurderingen av søkerne. Tjenesteuttalelser antas å være et viktig dokument som søkerne vurderes ut fra. I følge Forsvarets personellhåndbok skal tjenesteuttalelsene gi nøytrale og objektive beskrivelser av søkerne, men i følge informanter fra befalsorganisasjonene brukes vurderingsskalaen i liten grad. Det hevdes at det er for mange som får for gode vurderinger, slik at tjenesteuttalelsene dermed ikke sier så mye om den enkelte søker. Noen uttrykker at det er en viss kulturforskjell mellom Hær, Luft og Sjø som gjør at hæroffiserer har bedre tjenesteuttalelser enn andre. I følge informantene viser det seg også at gode vurderinger brukes både for å belønne befal og for å bli kvitt en person. Denne praksisen er i tråd med hva man erfarer fra forskning på feltet (Muchinsky, 1979, Houenstein, 1998). Dette bidrar til å svekke troverdigheten til tjenesteuttalelsene blant dem som vurderer søkerne for eksempel representanter fra fagforeningene. Samtidig kan det se ut til at de ansatte i Forsvaret også har tillit til det som står skrevet i tjenesteuttalelsene og mener at det er objektive og sentrale dokumenter å bli vurdert ut fra. Spenningene mellom hensikten med tjenesteuttalelsen, søkerens tiltro til den og praksisen rundt dem i søke- og ansettelsesprosessene vil være et av temaene i hovedprosjektet.

6.2 Kvinners karriereløp og karrierevalg

Som vi ser både av dokumentstudier og av intervjuer, er kvinners karriere et viktig tema. Forsvaret har en egen rekrutteringspolitikk, karrieropolitikk og likestillingspolitikk som er presentert i Forsvarets personellhåndbok (Forsvaret, udatert). Rekrutteringspolitikken peker på at man ønsker økt rekruttering av kvinner. Vernepliktsverket har også laget en rekrutteringsplan rettet mot kvinner. Karrieropolitikken uttaler at det er et lederansvar å arbeide systematisk for å koble karrieremuligheter med den enkelte medarbeiders ønsker om karriereutvikling, og at leder og medarbeider skal samarbeide om dette med utgangspunkt i den enkeltes egenskaper, evner og ønsker. Likestillingspolitikken uttrykker at kvinner og menn er ulike, men at dette er en ressurs. Man skal legge til rette for at begge kjønn ser på en karriere i Forsvaret som interessant, aktuelt og realistisk, og man skal motivere kvinner til å ta utfordringer i Forsvaret (ibid.). I Forsvarssjefens virksomhetsplan for 2011 vektlegges også rekruttering av kvinner, samt det å få flere kvinner inn i operative stillinger (Forsvarsstaben, 2011). I samtaler med våre informanter reises det flere spørsmål knyttet til kvinners karriere i Forsvaret.

6.2.1 Rekruttering av kvinner

Til tross for at man gjennom de siste årene har jobbet for å øke rekruttering av kvinner, samt personer med annen etnisk bakgrunn påpeker mange av informantene at rekruttering av mangfold stadig er en utfordring. I teori og forskning på rekruttering ser vi at det er viktig for organisasjonen å tiltrekke seg gode søkere (Rynes, 1991), men at det er visse forhold som synes å påvirke, hvor vidt en søker velger å bli i rekrutterings- og seleksjonsprosessen eller å tre ut av den (Herriot, 2002). Mange av informantene nevner at det er en utfordring å rekruttere nok kvinner til Forsvaret. Flere sier også at man ikke evner å tiltrekke seg mennesker med annen kulturell bakgrunn. Hvorfor velger disse gruppene fortsatt bort Forsvaret? Det synes videre å være forskjeller mellom våpengrenene med hensyn til rekruttering av kvinner, og våre informanter gir inntrykk av at situasjonen er noe mer positiv for Sjøforsvaret enn det er for Hæren og Luftforsvaret. Vårt datamateriale så langt gir intet grunnlag for å konkludere med hensyn til dette, og vi har heller ikke grunnlag for å si hva dette eventuelt skyldes. Likevel stiller vi spørsmål ved om det er forhold ved rekrutterings- og seleksjonsprosessene som gjør at de som representerer mangfoldet ikke anser at de har en plass i Forsvaret og derfor velger det bort. Er det noe med organisasjonens "image" som påvirker dette? I følge forskning vil også kjønnsrollesosialisering, sosial kategorisering, identitet og opplevelse av gruppetilhørighet innvirke på dette valget (Herriot, 2002, Lent & Brown, 1994).

6.2.2 Kvinners karrierevalg

Mange av informantene retter søkelyset på at manglende rekruttering i bunnen av systemet gjør at man får for få kvinner å velge blant når det gjelder rekruttering til stillinger lenger opp i gradsnivåene. I tillegg sies det at kvinner "velger" forvaltningsveien og ikke

den operative veien i karriereløpet, noe som gjør at kvinner stiller svakere i konkurransen om toppstillingene. Et viktig spørsmål er om kvinner faktisk aktivt velger forvaltningsveien, eller om de snarere blir valgt bort fra den operative veien, når stillinger og skoleplasser skal besettes?

I vår teoridel har vi redegjort for et sosialkognitivt perspektiv på karrierevalg, hvor ikke bare individuelle forutsetninger, motivasjon og vilje påvirker valget, men også sosiale forhold som sosial støtte, sosialisering og kultur (Lent & Brown, 1994). Karrierevalg er dermed et samspill mellom personens interesser, evner og mål og personens sosiale miljø. Det sosiale miljøet vil være både jobbmiljøet og hjemmemiljøet. Sosial kognitiv teori sier at en persons mestringstro og oppfatninger om hva som er mulig å oppnå vil påvirke karrieremålene vedkommende setter seg. Mestringstroen utvikles både gjennom egen erfaring, andres erfaring (vikarierende læring) og graden av sosial støtte. Selektiv forsterkning fra miljøet vil ofte være knyttet til kjønn og gi føringer for "hva som passer en kvinne", og inngår som en del av kjønnsrollesosialiseringen. Forsterkning handler om sosial støtte og oppmuntring eller om man møter mye motstand dersom man søker en utradisjonell vei. Noen av informantene, både kvinnelige og mannlige, nevner betydningen av å ha sjefer som veileder dem i forhold til karrierevalg, noe som er et godt eksempel på betydningen av sosial støtte. Vikarierende læring er også interessant i denne sammenhengen, fordi det sier noe om betydningen av rollemodeller og hva mangelen på rollemodeller kan føre til. Vi antar at kvinner i Forsvaret ikke har hatt mange kvinnelige rollemodeller som har valgt den operative veien, men derimot mange rollemodeller for et yrke innen forvaltning. I denne forbindelse vil det også kunne være forskjeller mellom forsvarsgrenene. Dette vil påvirke oppfatningene til ikke bare den enkelte kvinne, men også til resten av det sosiale miljøet, om hva som er mulig i den aktuelle kulturen. Til tross for at det er mange gode intensjoner i både stortingsmeldinger, proposisjoner og Forsvarets egne dokumenter om at kvinner og menn skal ha like muligheter, vil det være utfordringer med hensyn til kulturen som personellet er sosialisert inn i (Bang, 1997). Vi stiller spørsmål ved om grunnen er beredt godt nok for å iverksette de ulike tiltakene som blant annet nevnes i St.meld. 36? I denne sammenhengen er det også svært relevant å se nærmere på Forsvarets satsning på holdninger, etikk og ledelse (HEL-programmet). Av Forsvarssjefens virksomhetsplan for 2011 er HEL et oppdrag som alle avdelinger i Forsvaret skal jobbe med, noe som gir signaler om at dette er et prioritert og viktig tema (Forsvarsstaben, 2011). Hva programmet innebærer, hvordan det gjennomføres i ulike avdelinger, samt hva det har ført til så langt, vil være aktuelt å se på i hovedprosjektet. Vårt fokus vil være på om programmet omhandler forhold som har betydning for det å rekruttere og beholde et mangfold?

6.2.3 Svekker kvotering som virkemiddel kvinners troverdighet?

Et annet forhold som flere av informantene nevner i intervjuene, er bruken av kvoteringsordninger. Kvotering brukes som et virkemiddel for likestilling og kjønnsbalanse på arbeidsplassen (Teigen, 2011). I teorikapitlet har vi vist til tre former for

kvotering, hvor to av dem er aktuelle for Forsvaret. I Forsvaret bruker man en såkalt fortrinnsordning som sier at det underrepresenterte kjønn skal foretrekkes ved like eller tilnærmet like kvalifikasjoner. Dette er også regulert i hovedavtalen for kommunal og statlig sektor. Opprykksordninger handler derimot om å gi det underrepresenterte kjønn tilleggspoeng ved søknad til skoler eller ved at det øremerkes stillinger eller skoleplasser (ibid.).

Teigen viser til at det er problematisk at kvotering rammer kvinnene, og at det ser ut til at kontroverser rundt kvotering som virkemiddel skaper negative holdninger til kvinner ved tilsetninger og avansement (ibid.). Det er imidlertid ikke bare i Forsvaret at dette oppleves som problematisk. Teigen (2010) viser til at kjønnskvoltering var svært omstridt da loven om kvinnelig representasjon på 40 prosent i styrer i næringslivet ble vedtatt. Diskusjonen gikk den gang, som i Forsvaret i dag, først og fremst på rettferdighetsprinsippet, men også på nytteargumentet. De samme betenkelighetene som er nevnt ovenfor, finner vi igjen i intervjuene med informantene. Informantene fra gruppen tillitsvalgte er negative til kvotering og mener at dette i det lange løp hemmer rekrutteringen av kvinner. Dette synet deles av både kvinnelige og mannlige informanter. Informantene fra gruppen søkere er heller ikke positive til kvotering, og kvinnelige søkere uttrykker at de ikke ønsker å være et "alibi for likestilling". For kvinnene er det viktig å få stillingene på bakgrunn av kvalifikasjoner. Det ser ut til at informantene ikke nyanserer mellom radikal og moderat kvotering, og at det er en frykt blant flere av dem om at kravene til utdanning og stillinger senkes, dersom man tar dette for langt. Flere informanter uttrykker videre at det er en fare for at man blir "uglesett", dersom man har kommet inn på en skole eller fått en stilling på grunn av kvotering. Mye kan tyde på at for eksempel moderat kjønnskvoltering som virkemiddel for å nå målsettingen med flere kvinner i Forsvaret, ikke har støtte ute i avdelingene. At mangfold ikke må gå på bekostning av troverdighet og kompetanse, synes å være viktig for mange av informantene. Troverdighet får man gjennom å tilbringe lang nok tid på de ulike gradsnivåene. Raske og "billige" opprykk aksepteres ikke verken av kvinner eller menn. Flere bruker uttrykket "bjørnetjeneste" om situasjoner, hvor man velger kvinner til en stilling, hvor hun anses å ikke ha nok erfaring. Det skapes mistillit til seleksjon av kvinner på grunn av kvoteringspraksisen, hevdes det. Vi stiller spørsmål ved hva moderat kjønnskvoltering har resultert i, tilsiktet og utilsiktet? Hvordan og i hvilken grad brukes kvotering? Hvordan ser man på kvinner som har fått tyngre og karrierefremmende stillinger, antar man at de er kvotert inn eller anerkjennes kvinnene som de mest kompetente til stillingene? Hvordan påvirker disse holdningene kvinnes sosialisering og integrering i en mannsdominert kultur? I hovedprosjektet vil det være viktig å gå videre med disse spørsmålene.

6.3 Fra intensjon til handling i mangfoldsarbeidet

I dette kapitlet drøfter vi ulike sider av mangfoldsarbeidet ut fra empiri og teori. Det tar utgangspunkt i funnene fra intervjuene som er gjort med henholdsvis ledelse og

stabsansatte, tillitsvalgte og søkere til stillinger og sammenholder disse med deler av den faglige debatten på området. I tillegg redegjør vi for hvilke problemstillinger vi ønsker å ta med oss videre i hovedprosjektet.

6.3.1 Fra kvinnefokus til et utvidet mangfoldsbegrep?

Som vist i kapittel 3 er den norske akademiske debatten både opptatt av begrepet mangfold og dets motsats uniformitet. Den viser til at uniformitet lenge har vært et rådende trekk ved Forsvaret, men at det har kommet under sterkt press på grunn av politiske krav om mangfold (Edström et.al, 2010). Diskusjonen har særlig fokusert på hvorvidt mangfold utgjør en fare for den militære funksjonalitet eller om den tvert imot vil styrke både Forsvarets funksjonalitet og dets legitimitet. Ingalls & Solheim (ibid.) og Kvarving (ibid.) argumenterer for at sistnevnte er tilfelle. Dette er imidlertid en debatt som ennå ikke gjenspeiles i intervjuene og heller ikke i Forsvaret som organisasjon.

Intervjuene bærer fortsatt preg av at hovedfokus er på kvinnerepresentasjonen, mens mangfoldsbegrepet på sin side fremstår som et noe mer uklart begrep. Informantene viser med andre ord en varierende grad av forståelse av begrepet fra et fokus kun på kvinner til også å inkludere andre sosiale kategorier som for eksempel etnisitet, politisk ideologi, religion, seksuell orientering og nedsatt funksjonsevne. Noen utsagn antyder at kategorien seksuell orientering kan være mer problematisk enn de andre kategoriene. Samtidig kommer det frem at det er få personer med annen etnisk bakgrunn enn den norske i Forsvaret. Det kan se ut som det gjenstår et omfattende bevisstgjøringsarbeid om hva begrepet mangfold skal omfatte, og en drøfting om hva det reelt sett vil si å utvide begrepet til for eksempel å inkludere personer med en homofil orientering og en moderat nedsatt funksjonsevne? Den samme mangelen på bevisstgjøring preger også forståelsen for hvorfor det er viktig å åpne for et mangfold i Forsvaret. I intervjuene finner vi stort sett igjen de samme argumentene som i Stortingsmelding 36, med en hovedvekt på argumentet om at Forsvaret skal gjenspeile mangfoldet i befolkningen. Det er derfor grunn til å sette spørsmålstegn ved hvor dyp forståelsen for behovet for et større av mangfold er blant de ansatte i Forsvaret.

6.3.2 Mangfoldspolicy og mangfoldskoordinator- bidrag til endring?

Det råder en viss uklarhet blant informantene, hvorvidt det eksisterer en mangfoldspolicy, slik det ble sagt at det skulle utvikles i 2011. Noen henviste i stedet til koordinatorstillingen for mangfold. Begge disse tiltakene er potensielle endringsverktøy i mangfoldsarbeidet og viktige i et bevisstgjøringsarbeid. Vi ønsker derfor å se nærmere på hvilken betydning en slik mangfoldspolicy og en mangfoldskoordinator vil ha? Edström & Lunde (2010) mener at det politiske nivået må ha en sentral rolle i mangfoldsarbeidet. De etterlyser en argumentasjon med klare prioriteringer, samt strategier for en implementering av en mangfoldspolicy med en analyse av hvilke konsekvenser dette må få. De understreker videre at Forsvaret er en organisasjon som utvikler seg i retning av et større

organisasjonskulturelt mangfold, og at nettopp dette kan være et utgangspunkt for en ny forståelse av mangfoldsarbeidet i Forsvaret.

6.3.3 Bedre styring og mer samarbeid mot et større mangfold?

Oppfølgingen av St. meld. 36 foregår, ifølge intervjuene, på to plan, dels ved å rekruttere kvinner inn i Forsvaret, dels ved å arbeide for å beholde kvinnene gjennom utdanning og stillingsopptrykk. I kapittel 2 fremgår det at det står lite i Forsvarssjefens virksomhetsplan om hvordan en skal nå disse målsettingene, mens det derimot finnes slike mål i iverksettingsbrevene. Informantene uttrykker imidlertid usikkerhet om hvorvidt det eksisterer planer og strategier for mangfoldsarbeidet nedover i avdelingene. Foreligger det et gap mellom de politiske intensjonene og de oppdragene som gis til driftsenhetene i Forsvaret og inngår ikke mangfoldsarbeidet i disse oppdragene? På bakgrunn av intervjuene kommer det også frem at det er lite samarbeid mellom driftsenhetene, når det gjelder mangfoldsarbeidet. Bør det være mer samarbeid, og i så fall mellom hvem? Er rekruttering av mangfold noe som alle drifteenhetene skal befatte seg med, eller er det kun Vernepliktsverket som har denne oppgaven? Hvordan kan en få mangfoldsarbeidet til å gjennomsyre hele organisasjonen?

6.3.4 Tiltak rettet mot målgruppa eller mot organisasjonen?

Når målsettingen, slik det fremgår i Stortingsmelding 36, er større mangfold, er det naturlig å spørre hva tiltakene bør være? Så langt har virkemidlene i hovedsak bestått av ulike former for moderat kjønnskvoltering, samt enkelte særtiltak rettet mot kvinner. I den forbindelse er det verdt å merke seg at særtiltakene kun er rettet mot målgruppa (minoriteten) og ikke mot forsvarsorganisasjonen som sådan (majoriteten). Det er derfor grunn til å spørre om mangfoldsoppdraget først og fremst har fokus på måltallet, eller om det også er rettet mot Forsvarets egen kultur og egne holdninger? I intervjuene pekte, som nevnt tidligere, noen av informantene på opplegget rundt HEL (Holdninger, etikk og ledelse) som et godt verktøy for bevisstgjøring av egne holdninger til ulike etiske dilemmaer. Vi spør om dette opplegget videreutvikles til også å sette søkelyset på holdninger omkring mangfoldsarbeidet? Dette er noe vi vil se nærmere på i hovedprosjektet.

7 DESIGN FOR HOVEDPROSJEKT

Hensikten med hovedprosjektet er "å øke kunnskapen om sammenhengen mellom rekrutterings- og sosialiseringsprosessene i Forsvaret og mulighetene for økt mangfold i organisasjonen" (Forsvarsdepartementet, 2011, s. 10). Av konkurransegrunnlaget ser vi at man ønsker to fokus i hovedprosjektet:

1. Prosjektet skal bidra til kunnskap om rekruttering inn til Forsvaret
2. Prosjektet skal bidra til kunnskap om avansement og rekruttering til stillinger

Hovedtemaer som vil være gjennomgående for disse to fokusene, er sosialiseringsprosesser, militær kjernekompetanse og forutsetninger for økt mangfold. Mangfold kan som tidligere nevnt omhandle ideologisk ståsted, religiøs tilhørighet, etnisitet, kjønn og seksuell orientering (Edström & Lunde, 2010, s.61). I kapittel 2 så vi at stortingsmeldinger og stortingsproposisjoner uttrykker at det skal rekrutteres fra det brede lag av befolkningen, og her nevnes økt rekruttering av kvinner og økt grad av etnisk mangfold spesielt. Videre, i Stortingsproposisjon 48 knyttes mangfold til likeverd og nulltoleranse for forskjellsbehandling og trakassering basert på kjønn, seksuell orientering eller nedsatt funksjonsevne (Forsvarsdepartementet, 2008a).

På bakgrunn av forprosjektet har vi identifisert noen arenaer og problemstillinger som det vil være særlig interessant å forfølge. Disse arenaene og problemstillingene har vi delt inn i delprosjekter som har spesifikke tematiske fokus, problemstillinger og metodiske tilnærminger. Når det gjelder punkt 1, kunnskap om rekruttering inn til Forsvaret, har vi valgt krigsskolen som forskningsarena, siden det allerede er gjort mange studier knyttet til sesjon og rekruttfasen. Når det gjelder punkt 2, kunnskap om avansement og rekruttering til stillinger, har vi valgt å se på rekruttering og seleksjon til gruppe 1 og gruppe 2 med særlig vekt på gruppe 1, samt rekruttering til videregående og høyere militær utdanning. På bakgrunn av dette har vi utformet disse fire delprosjektene:

Delprosjekt 1: Krigsskole som sosialiseringsarena i et mangfoldsperspektiv

Delprosjekt 2: Veien til høyere militære stillinger

Delprosjekt 3: Yngre kvinnelige offiserers karriereløp

Delprosjekt 4: Sammenstilling og syntese - muligheter for mangfold?

Dette må ses på som skisser og som et utgangspunkt for nærmere diskusjon og konkretisering i samarbeid med oppdragsgiver.

7.1 Delprosjekt 1: Krigsskole som sosialiseringsarena i et mangfoldsperspektiv

Som et eksempel på rekruttering av personell inn i Forsvaret ønsker vi å fokusere på en arena litt lenger ned i karriereløpet, men ikke på det grunnleggende nivået som vernepliktstjenesten og befalsskolen. Som nevnt, er dette studert av andre forskere tidligere, slik at vi velger å fokusere på krigsskoleutdanningen. Krigsskoleutdanning er å betegne som en grunnleggende militær utdanning. Det er gjennom krigsskoleutdanningen at offiseren gjør et tydelig valg om å bli yrkesoffiser. I dette delprosjektet vil vi se på krigsskole som sosialiseringsarena, og da med vekt på yrkessosialiseringen. Yrkessosialisering er en prosess, hvor individet tilegner seg yrkesrelevante normer, verdier, vaner og forestillinger, samt utvikler ferdigheter, kunnskaper og sosiale kompetanser som kan settes inn i yrkesmessige arbeidsoppgaver.

7.1.1 Fokus

Ved å studere sosialisering ved Luftkrigsskolen og Sjøkrigsskolen vil vi komme i inngripen med oppfattelser av militær kjernekompetanse og betingelser for mangfold ved disse krigsskolene. Studien vil gå over ett år, slik at vi følger et utvalg kadetter fra hver av krigsskolene fra opptak til fullføring av første år. Utvalgskriteriene vil vi komme tilbake til.

7.1.2 Problemstillinger

Overordnet problemstilling:

Hvilke situasjoner og erfaringer synes å ha sterk påvirkning på kadetters sosialisering inn i yrkesrollen som offiser? Hvilke underliggende verdier, holdninger og normer kommuniseres i denne sosialiseringen, og hvordan opprettholdes de i kulturen?

Den overordnede problemstillingen har vi delt inn i noen delproblemstillinger for å synliggjøre hvordan rekruttering, seleksjon, sosialisering, militær kjernekompetanse og mangfold inngår i problemstillingen. Delproblemstillingene er som følger:

- Hvem er det som rekrutteres til krigsskolene, og hvem faller fra? I hvilken grad er mangfold en del av seleksjonsgrunnlaget?
- Hva kommuniserer formelle og uformelle kriterier som legges til grunn for seleksjon til skolene og for vurdering av kadettene gjennom utdanningen?
- Hva kommuniserer formål, mål og faglig innhold som det legges det vekt på i utdanningene ved skolene, og kan dette gi innspill til hva som anses som militær kjernekompetanse?
- Hva kommuniserer kulturelle artefakter som språk, sjargong, seremonier og fortellinger?

- Hvordan kommer mangfold til uttrykk og gjøres mangfold gjeldende under utdanningen på noen måte? I hvilken grad oppleves kulturen som inkluderende?

Det teoretiske grunnlaget er beskrevet i rapportens teoridel, og det er særlig teori om organisasjonskultur og sosialisering som legges til grunn (Schein & Van Maanen, 1979, Schein, 1990, Bang, 1997). Videre supplerer sosial prosess paradigmet på seleksjon (eks. Anderson, 2001, Herriot, 2002), sosialkonstruktivistisk forståelse av karrierevalg (eks. Lent & Brown, 1994, Lent & Hackett, 1994) dette. Teorigrunnlaget vil naturligvis utvikles videre.

For å studere kultur og sosialiseringsprosesser vil det være relevant å se på:

- Seleksjonsopplegg og kriterier
- Tradisjoner, sjargong og språk
- Makt, politikk, viktige personer og individers forhold til disse
- Hvem ulike grupper og individer føler samhörighet med
- Mål og verdier i organisasjonen
- Mestring og performance – hva legges det vekt på?

De ulike metodene som er nevnt nedenfor vil søke å få fatt i disse aspektene ved kultur og sosialisering.

7.1.3 Metode

For å gripe tak i kulturen må man se på både artefakter, verdier og grunnleggende antakelser i organisasjonen (Schein, 1990), noe som fordrer både dokumentstudier, observasjon over tid og på ulike arenaer, samt personlige dybdeintervjuer. Det blir også nødvendig å benytte noe statistisk bakgrunnsmateriale.

Dokumenter som vi vil gjennomgå, er de formelle opptakskravene til krigsskolene i Sjø og Luft og utvalgte søkeres dokumentasjon i søkeprosessen. Vi vil også analysere studieplanene ved skolene, for å se hva som uttrykkes i disse med hensyn til formål og mål med utdanningene. Analyse av eksamensoppgaver som blir gitt kadettene, vil kunne si noe om hva man opplever som vesentlige områder for vurdering av kadettene. Dette vil være et inntak til uttrykk for kulturelle verdier. Tjenesteuttalelser sier noe om hvilke egenskaper man vektlegger ved inntak til krigsskolene og områder kadettene blir vurdert på gjennom utdanningen.

Observasjoner vil gjennomføres for å få et mer direkte inntak til sosial interaksjon og sosiale prosesser enn man kan få gjennom de andre metodene. Vi vil her delta på både formelle arenaer (for eksempel klasseromsundervisning og militære øvelser) og uformelle arenaer (for eksempel avdelingsmiddager og andre tradisjonelle arrangementer) som er en del av kadettens hverdag. Dybdeintervjuer vil bidra til å avdekke hvilke tolkninger,

meninger og underliggende antakelser som er viktige i kulturen og hvordan de bidrar til yrkessosialiseringen.

Tabell 1: Metoder i delprosjekt 1

Dokumentanalyse	Observasjon	Dybdeintervjuer	Statistikk
- Analyse av opptakskrav - Analyse av studieplaner - Analyse av eksamensoppgaver og forventninger til oppgaveløsning - Analyse av tjenesteuttalelser	- Observasjon på skolen, i klasserommet og i messa - Observasjon på øvelser og annen oppdragsløsning - Observasjoner under tradisjonelle arrangementer	- Personlige intervjuer med kadetter - Personlige intervjuer med instruktører og veiledere - Personlige intervjuer med ledere ved skolene	Bruke tilgjengelig statistikk over søkere til krigsskolene

7.1.4 Framdrift

Tabell 2: Kortfattet fremdriftsplan delprosjekt 1

	Vår 2012	Høst 2012	Vår 2013
FOS	Mars (uke 10)		
Følge skoleåret		Tre uker på hver skole	Tre uker på hver skole
Levere rapport			August 2013

7.2 Delprosjekt 2: Veien til høyere militære stillinger

Forprosjektet har vist oss at søke- og ansettelsesprosessene for henholdsvis gruppe 1 og gruppe 2 stillinger er ulikt organisert og praktisert, og dermed opplevd forskjellig av ansatte og søkere. Våre intervjuer gir et inntrykk av det er andre og mer uformelle eller uuttalte kriterier som legges til grunn for seleksjonen til gruppe 1 stillinger enn til gruppe 2 stillinger. Videre pekes det på at ansettelsesprosessen til gruppe 1 stillinger er mer lukket enn til gruppe 2 stillinger. Seleksjonsprosessene virker inn på de ansatte og på organisasjonskulturen, fordi de viser til hvilke verdier og kriterier, kompetanse og ferdigheter som verdsettes i organisasjonen. De ansatte og søkerne møte med disse kriteriene har betydning for deres forhold og syn på organisasjonen. Denne tosidige prosessen henspiller på hva som ligger i militær kjernekompetanse, og hvilke muligheter for mangfold som ligger i strukturen og praksisen rundt søke- og ansettelsesprosessene.

7.2.1 Fokus

I dette delprosjektet vil vi fokusere på søke- og ansettelsesprosessene til høyere militære stillinger. Fokuset vil her være å studere prosesser og rutiner knyttet til seleksjon av personell i overgangen fra gruppe 2 til gruppe 1 stillinger. Her blir det også sentralt å se på rekrutterings- og seleksjonspraksisen ved uttak til stabsskole og sjefskurs på Forsvarets høyskole fordi disse studiene synes å være et nåløye for å avansere til gruppe 1.

Prosessene som kjøres rundt tilsetting i gruppe 1 stillinger er beskrevet i avsnitt 2.2.5, og her er to instanser involvert; administrasjonen i Forsvarsdepartementet og/eller Forsvarsstaben, samt "Forsvarssjefens råd for gruppe 1 stillinger". Gjennom forprosjektet har vi fått innblikk i at det å avansere til oberstnivå og videre til brigadernivå i dag er vanskelig, blant annet på grunn av ordningen med befal uten fast stilling (BUS). Som empiri fra forprosjektet antyder er det relativt få stillinger og sterk konkurranse om stillingene som lyses ut.

7.2.2 Problemstillinger

Overordnede problemstillinger:

Hvordan praktiseres søke- og ansettelsesprosessene? Hvordan opplever og erfarer ansatte i Forsvaret veien til høyere militære stillinger? Hvilke verdier og kriterier legges til grunn for seleksjon til høyere militær utdanning og stillinger?

De overordnede problemstillingene er delt inn i flere delproblemstillinger som peker tilbake på elementer i søke- og ansettelsesprosessene som kan ha betydning for opplevelsen av prosessene, samt hva som ligger i militær kjernekompetanse og mulighetene for mangfold i Forsvaret. Det vil være aktuelt å se nærmere på dette:

- Hvilken faglig og tjenestemessig bakgrunn har offiserer som anses som kandidater til gruppe 1 stillinger? Hvilke kriterier, både formelle og uformelle, legges til grunn for seleksjon av kandidater? Opplevs seleksjonskriteriene som relevante av de involverte aktørene?
- Hvordan foregår behandlingen av søknadene? Hvilke muligheter finnes for dialog mellom søker, arbeidsgiver og tilsettingsmyndighet?
- Hvordan opplever søkerne seleksjonsprosessene når det gjelder rettferdighet, likhet og likebehandling?
- Hvilken betydning har tjenesteuttalelsene i seleksjonsprosessene? Hva er praksisene rundt skrivingen av tjenesteuttalelsene? Er det variasjoner i praksis mellom grenene?
- Hvilken betydning har såkalt "påtegning" i seleksjonsprosessene? Hva står det i påtegningene og hvordan brukes de fra avdelingenes ståsted?
- Hva tenker søkerne om egne ambisjoner, muligheter og begrensninger til å gjøre karriere?

- Hvilken betydning har nettverk i seleksjonsprosessene? Hvem har nettverk og hvordan dannes de?
- Hvordan praktiseres kvotering? Hvilke konsekvenser har bruken av kvotering for organisasjonskulturen og synet på kvinner i organisasjonen?
- Hvilken betydning har beordringssystemet for den enkeltes karriereveier?
- Er mangfold i fokus i seleksjonsprosessene? Hvilke former for mangfold er det i så fall snakk om?

Det teoretiske grunnlaget vil være teori om rekruttering og seleksjon, blant annet klassisk seleksjonslitteratur, som sier noe om styrken og prediksjonsverdien til ulike seleksjonsmetoder (eks. Cook, 2009, Schmidt & Hunter, 1998). Videre vil vi benytte teori og forskning som ser på rekruttering og seleksjon som en sosial prosess som påvirker søkere og andre involverte (eks. Herriot, 2002 og Lent & Brown, 1994), hvor opplevelse av rettferdighet er en del av dette (eks. Gilliland, 1999). Som i de andre delprosjektene vil teorier om kultur og sosialisering også være relevant (Schein, 1990, Schein & Van Maanen, 1979). Et sosialkognitivt perspektiv på rekruttering og seleksjon (Lent & Brown, 1994) vil kunne si noe om sosiale prosesser og mulighetsstrukturer som påvirker individets ønsker, ambisjoner og muligheter for karriere i Forsvaret.

7.2.3 Metode

I dette delprosjektet vil metodene være dokumentstudier, noe foreliggende statistikk, en web-basert spørreundersøkelse og intervjuer. Dette vil gi oss muligheten til å gå i dybden, men også i bredden, når det gjelder å samle erfaringer fra flere som har vært igjennom søkerprosesser til høyere utdanning eller høyere stillinger. Det er søke- og tilsettingsprosesser som allerede er gjennomført og avsluttet som vil studeres, slik at man unngår at forskerne påvirker disse prosessene på noen måte. Vi ser for oss å studere prosessene som har gått i årene 2010 og 2011.

Når det gjelder dokumentstudier vil vi se på tidligere utlysninger av stillinger på oberst/kommandør og brigader/flaggkommandør nivå, samt utlysning av studieplasser. Videre ønsker vi å se på søknader til stillingene, samt søknader til sjefskurs og stabsstudiet, dette inkludert tjenesteuttalelser og påtegninger. Disse dokumentene kan fortelle oss noe om hvilke kompetanser og egenskaper som verdsettes fra organisasjonens side, og hvilke kompetanser og egenskaper søkere selv fremhever som relevante.

Basert på foreliggende tallmateriale som Forsvaret har, ønsker vi å kartlegge hvor mange stillinger som er lyst ut på gjeldende stillingsnivåer i 2010 og 2011 og antall søknader til sjefskurs og stabsstudiet de samme årene. I tilknytting til de utlyste stillingene og søknadene til kursene og studiene vil vi kartlegge:

- hvilke type stillinger som lyses ut
- hvor mange søkere det er til stillingene og studiene

- fordelingen av kjønn blant søkerne
- kjennetegn ved dem som fikk stillingene eller studieplassene

I tillegg ønsker vi å gjennomføre en elektronisk spørreundersøkelse som sendes ut til alle søkerne som har søkt på de aktuelle stillingene. Spørsmålene i spørreundersøkelsen vil blant annet omhandle:

- hvorfor de søkte disse stillingene
- på hvilken måte søknaden inngikk i søkerens karriereplaner
- hvordan søkerne opplevde søke- og ansettelsesprosessen til de aktuelle stillingene

Intervjuer vil være viktig for dybdekunnskap om prosessene. Sentrale aktører som innehar tilsetningsmyndighet for stillingene vil være aktuelle å intervju. Videre vil de som melder inn stillinger (eks. DIF-sjefer) og de som på ulike nivåer behandler søknadene være relevante informanter. Formålet med disse intervjuene er å få innsikt i praksisen rundt ansettelsesprosessene og hva de sentrale aktørene forstår som militær kjernekompetanse og de viktigste kriteriene på dette nivået. Vi vil også intervju søkere som har søkt stillinger på disse gradsnivåene, eller søkt seg til sjefskurs/stabsstudie. Gjennom intervjuene ønsker vi å få innblikk i deres erfaringer og opplevelser med søke- og ansettelsesprosessene.

Utvalgsriterier og antall informanter vil vi komme tilbake til.

Tabell 3: Metoder i delprosjekt 2

Dokumentstudier	Intervjuer	Spørreskjema	Statistikk
• Analyse av stillingsutlysninger på gruppe 1-nivå, samt utlysning av skoleplasser • Analyse av søknader til utvalgte stillinger på gruppe 1-nivå, med påtegning og tjenesteuttalelser, samt søknader til sjefskurs og stabsstudie	• Individuelle intervjuer med aktører i Forsvarsdepartementet og Forsvarsstaben • Individuelle intervjuer med DIF-sjefer og andre relevante aktører i stabene • Individuelle intervjuer med søkere	• Elektronisk spørreskjema til søkere på utvalgte stillinger	• Bruke tilgjengelig statistikk over søkere til stillinger og skoleplass

7.2.4 Framdrift

Tabell 4: Kortfattet fremdriftsplan delprosjekt 2

	Vår 2012	Høst 2012	Vår 2013	Høst 2013
Utvalg stillingsutlysninger				
Søknader med påtegning og				

tjenesteuttalelser				
Elektronisk spørreskjema				
Intervjuer				
• Tilsettingsadministrasjon	X			
• Tilsettingsmyndighet	X			
• DIF-sjefer		X	X	
• Søkere				
Levere rapport				Oktober 2013

7.3 Delprosjekt 3: Yngre kvinnelige offiserers karriereløp

I intervjuene fra forprosjektet finner vi blant annet utsagn om at kvinner snarere velger forvaltningsveien og ikke den operative veien i Forsvaret, noe de taper på, hvis de skal gjøre en vertikal karriere i organisasjonen. Videre problematiseres bruken av kvotering i forhold til kvinners karriereløp, og vi finner en oppfatning av at kvinner særbehandles i Forsvaret, og at det kan ha negative konsekvenser for yngre kvinnelige offiserers karriereaspirasjoner.

7.3.1 Fokus

I dette delprosjektet vil vi følge et utvalg kvinner i alderen 30- 35 år, for å få bedre innsikt i hva de tenker om egen karriere i Forsvaret, hvilke planer de har for framtida, og hvilke faktorer som påvirker deres karrierevalg. Studien gjennomføres som en kvalitativ dybdestudie, hvor vi følger et utvalg kvinner over en periode på et år. Ved å følge kvinnene ved gjentatte intervjuer over en viss tid vil vi kunne si noe om utviklingen informantene går gjennom, og ikke bare hvilke tanker de har på et gitt tidspunkt. Denne metodiske tilnærmingen vil dermed muliggjøre et mer helhetlig og dyptgående bilde av yngre kvinnelige offiserers karriereløp.

7.3.2 Problemstillinger

Overordnet problemstilling:

Hva har betydning for yngre kvinnelige offiserers valg av karrierevei i Forsvaret?

Delproblemstillinger:

- Hvilken betydning har nettverk - både formelt og uformelt - for kvinners karriereaspirasjoner og muligheter?
- Hvilken betydning har mer personlige forhold (familie, partner, foreldre, barn) for kvinnenenes karriereløp?

- Hvilken betydning har arbeidsmiljøet (leder, kolleger, kultur og rykter) for kvinnenenes karriereløp?
- Hvilken betydning har tjenesteuttalelsene og oppleves de som relevante? Hvordan har arbeidet med tjenesteuttalelsene framkommet?
- Hva virker inn på valg av forvaltning versus operativ karrierevei?
- Hva tenker kvinnene om egne ambisjoner, muligheter og begrensninger til å gjøre karriere i Forsvaret?
- Hvordan ser kvinnene på seg selv om representanter for mangfold i organisasjonen? Hva mener de må til for at kvinner skal velge å bli i Forsvaret?
- Hvordan opplever kvinnene at de er ønsket av Forsvaret? Hva tenker de om kvoteringspraksisen?
- Hvilke kompetanse er Forsvaret ute etter? Opplever kvinnene at de er kompetente for de oppgavene Forsvaret etterspør?

Det teoretiske grunnlaget for dette delprosjektet er beskrevet nærmere i kapittel 3, hvor fokus er på et mangfoldsperspektiv som viser hvordan Forsvaret kan bevege seg fra sin tradisjonelle uniformitet til et mangfold med de utfordringer dette innebærer (Moskos 2000, Edstrom & Lunde, 2010, Heier 2010). Det beskriver også hvordan genderperspektivet kan implementeres i organisasjoner som Forsvaret (Kanter 1977, Kvarving, 2010, Ingalls & Solheim, 2010). Et av virkemidlene for en slik implementering er ulike former for kvoteringer som kan bidra til å skape bedre kjønnsbalanse på arbeidsplassen (Teigen, 2011), og som begrunnes både ut fra et nyttehensyn og demokratikrav (Engelstad, 2011). Imidlertid blir kjønnskvoltering av de impliserte partene ofte oppfattet som å gå på tvers av ulike rettferdighetsformer.

En annen mulig vinkling er å se på Forsvaret i et maktperspektiv og undersøke hvordan en mannsdominert organisasjon forholder seg til et mangfoldsperspektiv ved bruk av begrepet interseksjonalitet (Chrenshaw 1991, de los Reyes & Mulinari, 2005, Stoodard 1993, Hall 1999), siden dette begrepet kan bidra til å forklare prosesser som skaper makt og ulikhet, og hvordan disse prosessene interagerer med for eksempel kjønn og etnisitet.

Endringer av den militære profesjonen og profesjonsidentiteten de siste tiårene (Haaland 2009, Ydstebø 2009), samt utviklingen fra et tradisjonelt forsvar av hjemlandet til flernasjonal fredsbevaring har satt sitt preg på det norske Forsvaret (Matlary, 2009). Det samme har rekrutteringen av kvinner i Forsvaret, som vil kreve en endring av den tradisjonelle mannsdominerte kulturen og et behov for en ny og mer inkluderende militær identitet (Andreassen & Ingalls 1999, Carreiras 2006, Goldstein, 2001).

Som i de to andre delprosjektene vil teorier om kultur og sosialisering også være relevant i dette delprosjektet (Schein, 1990, Schein & Van Maanen, 1979). Videre vil også et sosialkognitivt perspektiv på rekruttering og seleksjon kunne si noe om hvilke sosiale prosesser som påvirker kvinners muligheter for karriere i Forsvaret (Lent & Brown, 1994).

Karrierevalg oppstår ikke i et vakuum, men blir påvirket både av individuelle og sosiale forhold, samt kjønn og etnisitet.

7.3.3 Metode

Delprosjektet legger opp til et design, hvor vi følger et utvalg yngre kvinnelige offiserer (mellom 30 – 35 år) over et års tid. Metodisk benytter vi oss av lengre intervjuer med informantene gjennomført i deres eget arbeidsmiljø eller eventuelt hjemme hos dem. Intervjuene vil ha form av samtaler med utgangspunkt i temaguiden, hvor vi legger vekt på å sette oss inn i hver enkelt informants situasjon. I dette delprosjektet er vi med andre ord mer opptatt av å gå i dybden og si noe spesifikt om et mindre utvalg informanter enn å gå i bredden og gi et representativt gjennomsnitt. Dybdestudien er viktig for å kunne forklare hvilke faktorer som er involvert i kvinnenenes karriereforløp, og hvilke som virker med eller mot hverandre. Gjennom dybdestudien vil vi få mer innsikt i og større forståelse for "fenomenet" som vi studerer. Dermed får vi også et bedre utgangspunkt, dersom vi i neste omgang ønsker å gjennomføre en breddestudie som forteller oss hvor representativt dette fenomenet er (Jacobsen 2005).

Intervjuene med kvinnene gjennomføres tre ganger i løpet av prosjektperioden, og de vil ha fokus både på informantens vei inn i Forsvaret, deres nå-situasjonen og deres karriereplaner for framtida. Gjennomgående temaer er hva som virker inn på og har betydning for kvinnenenes valg og ønsker. I tillegg kan det være aktuelt å intervju offiserenes nåværende (og eventuelt tidligere) sjef, kollegaer og eventuelt partnere, dersom informantene samtykker i det.

Rekrutteringen av informanter vil skje gjennom annonser i Forsvarets fagblader, samt via Nettverk for kvinnelig befal og ved å sende ut e-poster til kvinner ansatt i Forsvaret.

Tabell 5: Metoder i delprosjekt 3

Dokumentanalyse	Intervjuer
- St.meldinger og andre styrende dokumenter - Rekrutteringsplaner i Forsvaret - Studier om rekruttering, samt karrierevalg og karriereforløp av kvinner til Forsvaret	- Dybdeintervjuer med 10 - 12 kvinner i alderen 30-35 år fordelt på Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret - Vurdere eventuelle intervjuer av informantens sjef, kolleger, informantens partner

7.3.4 Framdrift

Tabell 6: Kortfattet fremdriftsplan delprosjekt 3

	Vår 2012	Høst 2012	Vår 2013
Dokument- og litteraturstudier	X	X	X

Rekruttering av informanter	X		
Intervjuer			
- yngre kvinnelige offiserer		X	X
- eventuelt deres ledere, kollegaer og partnere		X	
Levere rapport			September 2013

7.4 Delprosjekt 4: Sammenstilling og syntese

Det overordnede fokuset for prosjektet "Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse" er å øke kunnskapen om sammenhengen mellom rekrutterings- og sosialiseringsprosessen i Forsvaret og mulighetene for økt mangfold i organisasjonen. Det å studere rekrutterings- og sosialiseringspraksiser er inntaket vårt for å kunne si noe om hvordan både mangfold og militær kjernekompetanse omtales og praktiseres.

7.4.1 Fokus

I delprosjekt 4 vil vi forsøke å sammenstille empiri fra de fire andre delprosjektene for derigjennom å belyse muligheter for mangfold i Forsvaret. Vi er opptatt av hva som er de rådende holdningene til forskjellighet, hvordan verdier skapes og vedlikeholdes, og hva som oppfattes som riktige og uriktige normer. Videre vil vi identifisere faktorer som kan virke hemmende og fremmende for rekruttering av mangfold til organisasjonen.

7.4.2 Problemstillinger

Problemstillingene vil framkomme som en følge av resultater fra de tre andre delprosjektene. Vi vil også utarbeide en kunnskapsstatus knytta til arbeidet med mangfold i organisasjoner. Basert på denne og på egen empiri og analyse fra delprosjektene, vil vi utvikle indikatorer og betingelser for mangfold i organisasjoner.

7.4.3 Metode

Delprosjekt fire vil utgjøre sluttrapporten fra hovedprosjektet. Vi kommer ikke til å gjøre egne empiriske studier i delprosjekt 4, men i stedet bruke empiri som er samlet inn fra delprosjekt 1, 2, og 3 for å belyse problemstillinger knyttet til mangfold og forståelser av militær kjernekompetanse. Empirien vil settes inn i en teoretisk og faglig ramme, basert på litteratur og dokumenter på feltet.

7.5 Publisering

Det vil publiseres en rapport med resultater og analyser fra hvert delprosjekt. I tillegg kommer det en sluttrapport, hvor resultatene fra hele militærsosiologiprojektet sammenfattes og drøftes. Til sammen vil det foreligge 4 rapporter i løpet av de to årene hovedprosjektet varer. Sluttrapport fra hovedprosjektet leveres desember 2013.

I tillegg vil vi publisere artikler med utgangspunkt i paper som legges fram på konferanser i inn- og utland. Vi legger opp til å skrive en vitenskaplig artikkel med referee i et engelskspråklig tidsskrift og en populærvitenskaplig artikkel i et norsk tidsskrift.

Konferanser som vi vil delta på så langt:

- Conference of the Nordic Sociological Association, 15.-18. august 2012, University of Iceland, Reykjavik.
- NEON-konferansen 2012, november (dato og sted ikke fastlagt).

7.6 Budsjett og framdriftsplan

Tabell 7: Budsjett og fremdriftsplan delprosjekt 4

AKTIVITETER	2012	2013	Til sammen
Forskningstimer og drift			
Delprosjekt 1	500 000	500 000	1 000 000
Delprosjekt 2	450 000	300 000	750 000
Delprosjekt 3	500 000	250 000	750 000
Delprosjekt 4	150 000	550 000	700 000
Skriving av rapporter, paper og artikler	200 000	200 000	400 000
Administrasjon og prosjektledelse	100 000	100 000	200 000
Konferanser, møter, reiser, trykking av rapporter	100 000	100 000	200 000
Sum totalt eks. mva	2000 000	2 000 000	4 000 000

8 REFERANSELISTE

Anderson, N. (2001). Towards a Theory of Socialization Impact: Selection as Pre-Entry Socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1/2), 84-91. doi: [10.1111/1468-2389.00165](https://doi.org/10.1111/1468-2389.00165)

Andreassen, I. H., Hovdenak, S.S., & Swahn, E. (2008). *Utdanningsvalg. Identitet og karriereveiledning*. Oslo: Fagbokforlaget

Andreassen, B. & Ingalls, C.E. (2009). Genderperspektivet og norsk militær profesjonsidentitet. I: Edström, H., Lunde, N.T. & Matalry, J.H. (2009). *Krigerkultur i en fredsnasjon*. Oslo: Abstrakt forlag.

Bang, H. (1997). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. (2008). *Kjønn og Lønn*. (Norges offentlige utredninger [NOU] 2008:6. Oslo: Departementet

Batt-Rawden, K.B. & Skålholt, A. (2010). *Andre notat i prosjektet "Forskning på årskull" med resultater fra Luftforsvaret*. ØF-notat nr. 13/2010.

Bateson, G. (1979). *Mind and nature: a necessary unity*. London: Wildwood House

Becker, N.B., Cotbett, K.N. & Osburn, C.D. (1999). Discriminating Core Values. I Katzenstein, M. & Reppy, J. (1999). *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in Military Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.

Berger, P.L. & Luckman, T. (1966). *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget

Bokmålsordboka. Lokalisert 6. mai 2011 på <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=&bokmaal=+&ordbok=bokmaal>

Billsberry, J. (2007). *Experiencing Recruitment and Selection*. Chichester: John Wiley and Sons Lmted.

Brestrup, B. (2007). *Uvalg for større kvinneandel i forsvaret*. Lokalisert på http://www.regjeringen.no/upload/FD/Dokumenter/Kvinnerapport_110407_nettsversjon.pdf

Bruke, C. (1999). Military Folk Culture. I Katzenstein, M. & Reppy, J. (1999). *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in Military Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.

Cook, M. (2009). *Personnel Selection. Adding Value Through People*. Chichester: Wiley-Blackwell

de Los Reyes, P & Mulinari, D. (2005). *Interseksjonalitet. Kritiske refleksjoner over (o)jamlikhetns landskap*. Lund: Liber

Døving, E., I. W. Nordhaug & O. Nordhaug (2005). Ledelse av mangfold i arbeidslivet: Virksomhetens rolle og atferd. I: Rasmussen, B. (red). *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Norges forskningsråd, Program for Arbeidslivsforskning

Edenborough, R. (2005). *Assessment Methods in Recruitment, Selection and Performance*. London: Kogan Page.

Edström, H., Lunde, N.T. & Matlary, J.H. (Red.) (2010). *Uniformitet eller mangfold?* Oslo: Abstrakt forlag.

Edström, H. & Lunde, N.T. (2010). Teoretiske og metodiske utgangspunkter. I: Edström, H., Lunde, N.T., & Matlary, J.H. (Red.) *Uniformitet eller mangfold?* Oslo: Abstrakt forlag

Edström, H., Lunde, N.T. & Matlary, J.H. (Red.) (2009). *Krigerkultur i en fredsnasjon*. Oslo: Abstrakt forlag.

Ellingsen, M.B., Karlsen, G.R., Kirkhaug, R., & Rørvik, R.A. (2008). *Monolitt eller mosaikk? Pilotundersøkelse og programutkast for studier av kultur i Forsvaret*. Rapport nr. 15/2008. NORUT Tromsø.

Engelstad, Fredrik. (2011). Kan kjønnskvotering i næringslivet forsvares? *Tidsskrift for kjønnsforskning*. 35 (2), 120-140.

Engvik, H. (1999). Testvaliditet. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*. 36 (8), 718-722.

Foldy, E.G. (2002). *Being all that you can be: Identity and power in organizations*. Dissertation. The Carroll Graduate School of Management. Boston College.

Forsvarsdepartementet. (2004). *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008*. (Stortingsproposisjon nr. 42, 2003-2004). Lokalisert på:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stprp/20032004/stprp-nr-42-2003-2004-.html?id=208939>

Forsvarsdepartementet. (2007a). *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret*. (Stortingsmelding nr. 36, 2006-2007). Lokalisert på:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/stmeld-nr-36-2006-2007-.html?id=475314>

Forsvarsdepartementet. (2007 b). *Informasjon om endringer i prosess og kriterier for utvelgelse til høyere militære stillinger*.

Forsvarsdepartementet. (2008a). *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. (Stortingsproposisjon nr. 48, 2007-2008). Lokalisert på:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stprp/2007-2008/stprp-nr-48-2007-2008-.html?id=504783>

Forsvarsdepartementet. (2008b). *Iverksettelsesbrev for Forsvaret. For gjennomføringsåret 2009*.

Forsvarsdepartementet. (2009). *Iverksettelsesbrev for Forsvaret. For gjennomføringsåret 2010*.

Forsvarsdepartementet. (2010). *Iverksettelsesbrev for Forsvaret. For gjennomføringsåret 2011*.

Forsvarsdepartementet. (2011). *Konkurransesgrunnlag for tjenestekonkurranse om to forskningsprosjekter innen militærsosiologi*.

Forsvaret. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarets Stabsskole.

Forsvaret (udatert). *Forsvarets personellhåndbok. Del A-F*. Forsvarsstaben.

Forsvaret (udatert). *Forsvarets personellhåndbok. Del B*. Forvaltning av befall.

Forsvaret (udatert). *Forsvarets verdigrunnlag*. Lokalisert på: <http://forsvaret.no/om-forsvaret/verdierholdninger-og-kultur/Sider/verdierholdninger-og-kultur.aspx>

Forsvarsstaben. (2008). *Bestemmelser for rekruttering i Forsvaret*.

Forsvarsstaben. (2011). *Forsvarssjefens virksomhetsplan for 2011*.

Giddens, A. (1996). *Sociology*. (Second edition). Oxford: Polity Press

- Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 694-734. Lokalisert på: <http://www.jstor.org/stable/258595>
- Goffman, E. (1959, utg. 1990). *The Presentation of Self in Everyday Life*. London: Penguin Books
- Goldstein, J. (2001). *War and Gender: How Gender Shapes the War System and Vice Versa*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Guion, R.M. (2011). *Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions*. New York: Routledge
- Gunther-Schlesinger, S. (1999). Persistence of Sexual Harassment. I Katzenstein, M. & Reppy, J. (1999). *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in Military Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Harsvik, M. (2010). *Kom igjen gutta; en antropologisk studie om likhet og forskjeller blant kvinnelige soldater i Hans Majestet Kongens Garde*. Masteroppgave ved Sosialantropologisk institutt, Universitetet i Oslo.
- Hall, G.M. (1999). Intersectionality: A Necessary Consideration of Women of Colour in the Army. I Katzenstein, M. & Reppy, J. (1999). *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in Military Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Heier, T. (2010). Mangfold som politisk prosjekt i Forsvaret. I Edström, H., Lunde, N.T., & Haaland Matlary, J. *Uniformitet eller mangfold?* Oslo: Abstrakt forlag
- Hellum, N. (2010). *Bein i nesa - en antropologisk studie av kjønnsproblematikk på minesveiperen KNP Otra*. FFI-rapport 2010/00030
- Herriot, P. (2002). Selection and self: Selection as a social process. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (4), 308-402. doi: 10.1080/13594320244000256
- Hillmann, E. (1999). Dressed to Kill. I Katzenstein, M. & Reppy, J. (1999). *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in Military Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Houenstein, N.M.A. (1998). Training Raters to Increase the Accuracy of Appraisals and the Usefulness of Feedback. I: Smither, J. (1998). *Performance Appraisal. State of the Art in Practice*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

- Haaland, T.L. (2009). Den norske militære profesjonsidentiteten: Kriger, hjemlandsforsvarer og stantsansatt tjenestemann. I Edström, H., Lunde, N.T. & Matlary, J.H. (2009). *Krigerkultur i en fredsnasjon*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Ingalls, C.E. & Solheim, H. (2010). Mangfold og etnisitet. I Edström, H., Lunde, N.T. & Matlary, J. H. (2010). *Uniformitet eller mangfold?* Oslo: Abstrakt forlag.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books
- Katzenstein, M. & Reppy, J. (Red.). (1999). *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in Military Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Kier, E. (1999). Discrimination and Military Cohesion. I Katzenstein, M. & Reppy, J. (1999). *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in Military Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Kristiansen, S.T, Boe, O., Bakken, T, Skjæret, S., & Granlund, L.M. (2008). *Kunsten å rekruttere og beholde jenter i Forsvaret. Skisse til ny strategi for økt kvinneandel i Forsvaret*. Oslo: Krigsskolen. Lokalisert på:
http://www.ffi.no/no/Prosjekter/Forskning_paa_aarskull/Documents/2008_KS_Rekruttere-og-beholde.pdf
- Kvarving, L.P. (2010). Mangfold og gender. I: Edström, H., Lunde, N.T. & Matlary, J. H. (2010). *Uniformitet eller mangfold?* Oslo: Abstrakt forlag.
- Lauritzen, T., & Leirvik, B. (2008). *Med et kjønnsperspektiv på Forsvaret som arbeidsorganisasjon- et teorinotat*. ØF-notat nr 08/2008.
- Lauritzen, T., Leirvik, B., & Schanke, T. (2008). *Kvinner i Forsvaret. Kunnskapsunderlag med fokus på tre temaer: ungdoms valg av utdanning og yrke, det kjønnsdelte arbeidsliv og mangfold i organisasjoner*. ØF-notat nr. 05/2008.
- Lauritzen, T., Leirvik, B., & Schanke, T & Ellingsen, A. (2009). *"Vi er ikke sånne jente-jenter"*. ØF-notat nr. 09/2009.
- Lent, R.W., & Brown, S. D. (1994). Social Cognitive Approach to Career Development: An Overview. *The Career Development Quarterly*, 44 (4), 310-321.

- Lent, R.W, & Hackett, G. (1994). Sociocognitive mechanisms of personal agency in career development: Pantheoretical prospects. I: Savikas, M. L. & Lent, R.W. (Eds) *Convergence in career development theories: Implications for science and practice*. (pp. 77-101). Palo Alto, CA
- Matlary, J.H. (2009). Kriger i kamuflasje? Profesjonen og politikken. I Edström, H., Lunde, N.T. & Matlary, J.H. (2009). *Krigerkultur i en fredsnasjon*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Matlary, J.H. (2010). Mangfold og liberalt demokrati: En kritisk diskusjon. I Edström, H., Lunde, N.T. & Matlary, J. H. (2010). *Uniformitet eller mangfold?* Oslo: Abstrakt forlag.
- Moore, B.L. (1999). Reflections of Society: The Intersection Of Race and Gender. I Katzenstein, M. & Reppy, J. (Red.).(1999). *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in Military Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Morris, M. (1999). In War and Peace. I Katzenstein, M. & Reppy, J. (Red.). (1999). *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in Military Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Repstad, P. (2004). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget, 4. utg.
- Rolfen, R. (2010). Mangfold og ideologi. I Edström, H., Lunde, N.T. & Matlary, J. H. (2010). *Uniformitet eller mangfold?* Oslo: Abstrakt forlag.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. I: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist* 45 (2), 109-119. doi: [10.1037/0003-066X.45.2.109](https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109)
- Schein, E. & Van Maanen, J. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. Lokalisert på: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1>
- Schmidt, F. L & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*. 124 (2), 262-274.
- Segal, D.R., Segal, M. W. & Booth, B. (1999). Gender and Sexual Orientation Diversity in Modern Military Forces. I Katzenstein, M. & Reppy, J. (Red.). (1999). *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in Military Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.

Segal, M.W. (1999). *Military Culture and Military Families*. I Katzenstein, M. & Reppy, J. (Red.). (1999). *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in Military Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.

Stiehm, J.H. (1999). *Women at the US Army College*. I Katzenstein, M. & Reppy, J. (Red.). (1999). *Beyond Zero Tolerance. Discrimination in Military Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.

Stokke, M. (2000). *Bruk av tjenesteuttalelsen i seleksjon til Krigsskole 1. Problemer og muligheter*. Forskningsrapport fra Krigsskolen/Hærens kompetansesenter for ledelse og utdanning. Oslo: Krigsskolen

Strand, K.R. (2011). *Betydningen av alder, militær grad og kjønn for karriere og karriereutvikling – en statistisk analyse av karriereundersøkelsen i Hæren*. FFI-rapport 2011/00565. Lokalisert på: http://www.ffi.no/no/Prosjekter/Forskning_paa_aarskull/Documents/Analyse_av_karriereunders%C3%B8kelsen_i_h%C3%A6ren.PDF

Syse, H. (2010). *Et etisk perspektiv på mangfold*. I Edström, H., Lunde, N.T., & Haaland Matlary, J. *Uniformitet eller mangfold?* Oslo: Abstrakt forlag

Teigen, M. (2003). *Kvotering og kontrovers. Om likestilling som politikk*. Oslo: Unipax

Teigen, M. (2011). *Kvoteringstradisjon og styringsekspanasjon*. *Tidsskrift for kjønnsforskning* 35 (2), 84-101.

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget

Vernepliktsverket (2011a). *Forsvarets rekrutteringsplan for 2011*.

Vernepliktsverket (2011b). *Vernepliktverkets handlingsplan for rekruttering av kvinner*.

Ydstebø, P. (2009). *Kriger eller soldat? Strategiens krav til den militære profesjon*. I Edström, H., Lunde, N.T. & Matlary, J.H. (2009). *Krigerkultur i en fredsnasjon*. Oslo: Abstrakt forlag.

9 VEDLEGG

9.1 Vedlegg 1: Intervjuguider

9.1.1 Intervjuguide ledelse og stab

Innledning

Kort om ØFs rolle og bakgrunnen for forskningsprosjektet. Minne informantene om at intervjuet blir anonymisert. Informanten vil ikke bli navngitt og i den grad det benyttes direkte sitater vil det ikke fremkomme hvem som har sagt det. Alle intervjuene skrives ut og datafila slettes deretter. All informasjon fra intervjuet behandles konfidensielt.

Bakgrunn

1. Kan du innledningsvis si litt om egen stilling og dine arbeidsoppgaver?

Rekrutteringssituasjonen i dag

2. Kan du kort beskrive rekrutteringssituasjonen hos dere slik den er i dag?

- Er det lett/vanskelig å få tak i kompetent arbeidskraft?
- Har dere nok stillingshjemler?

3. Hvilke styringssignaler får dere fra overordne om hvordan dere skal jobbe med rekruttering?

4. Hvilke styringssignaler sender dere utover i organisasjonen?

5. Hva ser du som hovedutfordringen i forhold til rekrutteringssituasjonen framover?

Oppfølging av Stortingsmelding 36

6. Bakgrunnen for dette forskningsprosjektet er regjeringens målsetting om å øke kvinneandelen og mangfoldet i Forsvaret. Det er i hovedsak Stortingsmelding 36(2006-2007) om økt rekruttering av kvinner til Forsvaret som ligger til grunn for prosjektet. Vi vil

gjærne vite hva forsvarsgrenen du jobber i nå, har gjort i forhold til oppfølgingen av St.meld 36?

- Er det etablert noe samarbeid med andre aktører i forhold til arbeidet med oppfølgingen av Stortingsmeldingen?
- Hvilke? Og hvorfor disse?

7. Foreligger det noe krav om tilbakerapportering på oppfølgingen av St.meld? Hva skal det i tilfelle rapporteres på?

- Hvilke kvantitative parameter har dere?
- Foreligger det også noen form for kvalitative parameter som dere skal rapportere på (som f.eks. arbeidsmiljø, trivsel, sykefravær, kultur)?

Mangfold

8. Mangfold har blitt et sentralt begrep innenfor Forsvaret siste årene. Hvorfor skal Forsvaret ha mangfold, slik du ser det?

9. I iverksettingsbrev for Forsvaret for gjennomføringsåret 2011 heter det at Forsvaret skal i 2011 utvikle en Mangfoldspolicy som et verktøy for måloppnåelse (side 48). Kjenner dere til dette?

- Hva omfatter en slik mangfoldspolicy?
- Hva har dere konkret gjort på det?
- Er det noe krav om måling og tilbakerapportering på mangfoldsarbeidet?
 - Hva rapporteres det på og til hvem?
 - Hvilke kvantitative parameter brukes?
 - Hvilke kvalitative parameter brukes?

10. Kan du beskrive en situasjon knyttet til rekruttering og/eller valg av personell som har gjort inntrykk på deg, hvor mangfold var en viktig del av situasjonen?

- Har du egne personlige erfaringer i forhold til dette?

11. Opplever du at det finnes "hemmende" eller "bremsende krefter" i arbeidet med rekruttering og seleksjon av mangfold? (Som f.eks. tids- og ressursbruk, økonomi, kulturelle rammer, tradisjoner og holdninger)

12. Finnes det "fremmende krefter" i arbeidet, noe eller noen som i særlig grad er pådrivere?

13. Opplever du at mangfoldsarbeidet er et prioritert område i Forsvaret?

- Hvordan rangeres mangfoldsarbeidet ifht andre satsninger?

14. Hvordan ser du på forholdet mellom mangfoldsarbeidet og arbeidet med rekruttering og seleksjon – er det et komplementært eller motsetningsfylt forhold?

Rekrutterings- og seleksjonsprosessen

15. Kan du beskrive gangen i ansettelser? Råd for seleksjon til stilling (hvem deltar, hvor ofte møtes rådet, hvordan gjør man vurderinger og utvelgelse osv).

- Har noen ansvar for ivaretagelsen av mangfoldsperspektivet? På hvilken måte?

16. Kan du beskrive gangen for uttak til skole? Råd for uttak til skoler (hvem deltar, hvor ofte møtes rådet, hvordan gjør man vurderinger og utvelgelse osv)

- Har noen ansvar for ivaretagelsen av mangfoldsperspektivet? På hvilken måte?

17. Kan du beskrive hva du legger i militær kjernekompetanse?

- Hva er de tre viktigste egenskapene/ferdighetene?

Avslutning

18. Er det noe mer du ønsker å ta opp som vi ikke har vært inne på og som du mener har betydning for saken?

Be informanten ta kontakt dersom hun/han kommer på nye ting, eventuelt ønsker å utdype eller stryke noe av det vi har snakka om.

Be om tillatelse til å ringe igjen dersom det dukker opp forhold som vi ønsker avklaring på eller det av andre grunner blir behov for et oppfølgingsintervju.

Tusen takk for at du tok deg tid til å stille opp på intervju!

9.1.2 Intervjuguide fagforeningene

Innledning

Kort om ØFs rolle og bakgrunnen for forskningsprosjektet. Minne informantene om at intervjuet blir anonymisert. Informanten vil ikke bli navngitt og i den grad det benyttes direkte sitater vil det ikke fremkomme hvem som har sagt det. Alle intervjuene skrives ut og datafila slettes deretter. All informasjon fra intervjuet behandles konfidensielt.

Bakgrunn

1. Kan du innledningsvis si litt om egen stilling og dine arbeidsoppgaver?

Rekrutteringssituasjonen i dag

2. Kan du kort beskrive rekrutteringssituasjonen i Forsvaret i dag?

- Er det lett/vanskelig å få tak i kompetent arbeidskraft?
- Har dere nok stillingshjemler?

3. Hva ser du som hovedutfordringen i forhold til rekrutteringssituasjonen framover?

Rekrutterings- og seleksjonsprosessen

4. Kan du beskrive gangen i ansettelser? Råd for seleksjon til stilling (hvem deltar, hvor ofte møtes rådet, hvordan gjør man vurderinger og utvelgelse osv)

- Har noen ansvar for ivaretagelsen av mangfoldsperspektivet? På hvilken måte?
- Opplever dere at det kan være motsetninger mellom fagforeningene og resten av rådet i forhold til seleksjon av personell?
- I tilfelle: hva er det viktig for dere å holde fast ved når slike motsetninger oppstår?

5. Kan du beskrive gangen for uttak til skole? Råd for uttak til skoler (hvem deltar, hvor ofte møtes rådet, hvordan gjør man vurderinger og utvelgelse osv)

- Har noen ansvar for ivaretagelsen av mangfoldsperspektivet? På hvilken måte?
- Opplever dere at det kan være motsetninger mellom fagforeningene og resten av rådet i forhold til seleksjon av personell?
- I tilfelle: hva er det viktig for dere å holde fast ved når slike motsetninger oppstår?

6. Opplever dere at uformelle nettverk og mer uformelle kriterier har betydning i seleksjonsprosessene?

7. Kan du beskrive hva du legger i militær kjernekompetanse? Hva er de tre viktigste egenskapene/ferdighetene?

Oppfølging av Stortingsmelding 36

8. Bakgrunnen for dette forskningsprosjektet er regjeringens målsetting om å øke kvinneandelen og mangfoldet i Forsvaret. Det er i hovedsak Stortingsmelding 36(2006-2007) om økt rekruttering av kvinner til Forsvaret som ligger til grunn for prosjektet.

- Vi vil gjerne vite hva din fagforening har gjort i forhold til oppfølgingen av St.meld 36?

- Er det etablert noe samarbeid med andre aktører i forhold til arbeidet med oppfølgingen av Stortingsmeldingen?
- Kjenner dere til om det foreligger noe krav om tilbakerapportering på oppfølgingen av St.meld?

Mangfold

9. Mangfold har blitt et sentralt begrep innenfor Forsvaret siste årene. Hvorfor skal Forsvaret ha mangfold, slik du ser det?

10. I iverksettingsbrev for Forsvaret for gjennomføringsåret 2011 heter det at Forsvaret skal i 2011 utvikle en Mangfoldspolicy som et verktøy for måloppnåelse (side 48).

- Kjenner dere til dette?
- Er det noe krav om måling og tilbakerapportering på mangfoldsarbeidet?
 - Hva rapporteres det på og til hvem?
 - Hvilke kvantitative parameter brukes?
 - Hvilke kvalitative parameter brukes?
- Sett fra et fagforenings synspunkt; hva er det viktig at en slik mangfoldspolicy omfatter?

11. Kan du beskrive en situasjon knyttet til rekruttering og/eller valg av personell som har gjort inntrykk på deg, hvor mangfold var en viktig del av situasjonen?

- Har du egne personlige erfaringer i forhold til dette?

12. Opplever du at det finnes "hemmende" eller "bremsende krefter" i arbeidet med rekruttering og seleksjon av mangfold? (Som f.eks. tids- og ressursbruk, økonomi, kulturelle rammer, tradisjoner og holdninger)?

13. Finnes det "fremmende krefter" i arbeidet, noe eller noen som i særlig grad er pådrivere?

14. Opplever du at mangfoldsarbeidet er et prioritert område i Forsvaret? Hvordan rangeres mangfoldsarbeidet ifht andre satsninger?

15. Hvordan ser du på forholdet mellom mangfoldsarbeidet og arbeidet med rekruttering og seleksjon – er det et komplementært eller motsetningsfylt forhold?

Avslutning

16. Er det noe mer du ønsker å ta opp som vi ikke har vært inne på og som du mener har betydning for saken?

17. Spør om hun/han har forslag til informanter som kan beskrive rekrutteringsprosessen sett fra søkers ståsted?

Be informanten ta kontakt dersom hun/han kommer på nye ting, eventuelt ønsker å utdype eller stryke noe av det vi har snakka om.

Be om tillatelse til å ringe igjen dersom det dukker opp forhold som vi ønsker avklaring på eller det av andre grunner blir behov for et oppfølgingsintervju.

Tusen takk for at du tok deg tid til å stille opp på intervju!

9.1.3 Intervjuguide søkere

Innledning

Kort om ØFs rolle og bakgrunnen for forskningsprosjektet. Minne informantene om at intervjuet blir anonymisert. Informanten vil ikke bli navngitt og i den grad det benyttes direkte sitater vil det ikke fremkomme hvem som har sagt det. Alle intervjuene skrives ut og datafila slettes deretter. All informasjon fra intervjuet behandles konfidensielt.

Påpeke at vi ikke er ute etter noe "korrekte svar", men deres opplevelser og erfaringer med ansettelsesprosessen i Forsvaret.

Bakgrunn

1. Kan du innledningsvis si litt om deg selv og din karriere i forsvaret (gren, grad, hva slags stilling du er i nå? /om du er i en søkeprosess)?

- Hvor lenge har du vært i denne stillingen?
- Hvilke stillinger har du tidligere hatt?

Rekrutteringsprosessen

2. Kan du beskrive gangen i søkeprosessen du sist var involvert i?

- Når? Hvilken type stilling?
- Hvordan fikk du kjennskap til stillingen, og at den var ledig?
- Ble du oppfordret til å søke? - hvem oppfordret? Hvorfor ble du oppfordret?
- Hvorfor ønsket du denne stillingen?
- Hvordan vil du selv vurdere ditt kandidatur i forhold til de andre om ble innstilt?
- Hva tror du veide tyngst?
- Hvordan ble dine personlige egenskaper vurdert?
- Hvordan ble dine fysiske egenskaper vurdert?

- Fikk du innsikt i hvordan rådet hadde vurdert søkerne? Hva lå til grunn for den endelige innstillingen? Hva var det endelige utfallet?
- Hvordan opplevde du søkeprosessen?

3. Opplever du at uformelle nettverk og mer uformelle kriterier har betydning i seleksjonsprosessene?

4. Kan du beskrive hva du legger i militær kjernekompetanse? Hva er de tre viktigste egenskapene/ferdighetene?

Oppfølging av Stortingsmelding 36

5. Bakgrunnen for dette forskningsprosjektet er regjeringens målsetting om å øke kvinneandelen og mangfoldet i Forsvaret. Det er i hovedsak Stortingsmelding 36(2006-2007) om økt rekruttering av kvinner til Forsvaret som ligger til grunn for prosjektet.

Kjenner du til hva som gjøres i forhold til oppfølgingen av St.meld 36?

Mangfold

6. I iverksettingsbrev for Forsvaret for gjennomføringsåret 2011 heter det at

Forsvaret skal i 2011 utvikle en Mangfoldspolicy som et verktøy for

måloppnåelse (side 48).

- Kjenner dere til dette?
- Hvorfor skal Forsvaret ha mangfold, slik du ser det?

7. Kan du beskrive en situasjon knyttet til rekruttering og/eller valg av personell som har gjort inntrykk på deg, hvor mangfold var en viktig del av situasjonen?

Har du egne personlige erfaringer i forhold til dette?

8. Opplever du at det finnes "hemmende" eller "bremsende krefter" i arbeidet med rekruttering og seleksjon av mangfold? (Som fx tids- og ressursbruk, økonomi, kulturelle rammer, tradisjoner og holdninger)

9. Finnes det "fremmende krefter" i arbeidet, noe eller noen som i særlig grad er pådrivere?

10. Opplever du at mangfoldsarbeidet er et prioritert område i Forsvaret? Hvordan rangeres mangfoldsarbeidet ifht andre satsninger?

Avslutning

11. Er det noe mer du ønsker å ta opp som vi ikke har vært inne på og som du mener har betydning for saken?

Be informanten ta kontakt dersom hun/han kommer på nye ting, eventuelt ønsker å utdype eller stryke noe av det vi har snakka om.

Be om tillatelse til å ringe igjen dersom det dukker opp forhold som vi ønsker avklaring på eller det av andre grunner blir behov for et oppfølgingsintervju.

Tusen takk for at du tok deg tid til å stille opp på intervju!

9.2 Vedlegg 2: Observasjonsfokus

1. Fokus vil være på det vi ser på som sosialiseringsprosesser. Det vil si hvilke normer og verdier som synes å gjelde på øvelsen, hvilke oppgaver som skal løses og hvordan forventer organisasjonen (øvingsledelsen/instruktører/medkadetter) at oppgavene skal løses? Hva formidles av verdier, kunnskap og normer knyttet til kadettenes løsning av oppgavene? Og er det noen som står for en slags "motkultur"?
2. Vi vil også se på seleksjon av personell, det vil si hvem av kadettene som er selektert til å inneha ulike formelle roller på øvelsen, som troppsjef, lagførere og lagsmedlemmer, samt hvem som ikke får lederoppgaver på øvelsen (er det et mangfold?). Er det noen likheter mellom dem som er i lederrollen eller forskjeller? Er det noen likheter mellom dem som ikke får være i føringsrollen?
3. Vi vil også se på hvor vidt uformelle roller skapes? Fremstår for eksempel noen som uformelle ledere når andre (kvinner, kadetter med annen etnisitet enn norsk mv.) innehar den formelle lederrollen?
4. Vi vil også se på "væremåter" i samhandling mellom kadetter, samt kadetter og offiserer, med mangfoldsaspektet som "filter". Hva preger samspillet mellom individer som tilhører ulike sosiale grupper?
5. "Femininitet" vs "maskulinitet". Ser vi "feminine", mannlige kadetter og "maskuline" kvinner? Hva slags roller får disse på øvelsen? Hva slags egenskaper synes de å inneha?

Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse.
Et forprosjekt om strukturer, prosesser og forståelser av mangfold i Forsvaret

Denne rapporten baserer seg på et forprosjekt om rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse. Prosjektet er gjennomført på oppdrag av Forsvarsdepartementet og har sin opprinnelse i oppfølgingen av Stortingsmelding 36: Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret (2006-2007). Her fremgår det at regjeringen ønsker et større mangfold i organisasjonen, herunder en bedre balanse mellom kjønnene, for å gjøre Forsvaret bedre i stand til å møte de sikkerhetsutfordringer en står overfor nasjonalt og internasjonalt. Den overordnede målsettingen for prosjektet er å øke kunnskapen om sammenhengen mellom rekrutterings- og sosialiseringsprosessene i Forsvaret og muligheten for økt mangfold i organisasjonen. Forprosjektet identifiserer en rekke temaer og problemstillinger knyttet til Forsvarets rekrutteringspraksiser og holdninger til mangfold. Disse problemstillingene undersøkes nærmere i et oppfølgende hovedprosjekt.

ØF-rapport 06/2012
ISBN nr: 978-82-7356-704-8