



østlandsforskning
Eastern Norway Research Institute

ØF-rapport 14/2014

Idealer og virkeligheter Mangfold i Forsvaret

**Sluttrapport fra studiet av Rekruttering, sosialisering og
militær kjernekompetanse i Forsvaret, 2011 - 2014**

av

Trude Hella Eide
Tonje Lauritzen
Vigdis M. Olsvik
Mona Stokke

Rapport

Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984. Instituttet har siden 2011 vært organisert som et aksjeselskap med Hedmark fylkeskommune, Oppland fylkeskommune, Høgskolen i Lillehammer, Sparebanken Hedmark og Stiftelsen Østlandsforskning som eiere. Østlandsforskning er lokalisert på Lillehammer, men har også et kontor på Hamar.

Instituttet driver anvendt, tverrfaglig 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 kommunalforskning

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

ØF-rapport 14/2014

Idealer og virkeligheter Mangfold i Forsvaret

**Sluttrapport fra prosjektet Rekruttering, sosialisering og
militær kjernekompetanse i Forsvaret, 2011 - 2014**

av

Trude Hella Eide
Tonje Lauritzen
Vigdis M. Olsvik
Mona Stokke



østlandsforskning
EASTERN NORWAY RESEARCH INSTITUTE

Tittel: Idealer og virkeligheter. Mangfold i Forsvaret. Sluttrapport fra prosjektet Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse i Forsvaret, 2011-2014.

Forfatter: Eide, T. H., Lauritzen, T., Olsvik, V.M., Stokke, M.

ØF-rapport nr.: 14/2014

ISBN nr.: 978-82-7356-741-3

ISSN nr.: 0809-1617

Prosjektnummer: 1118

Prosjektnavn: Militærsosiologi

Oppdragsgiver: Forsvarsdepartementet

Prosjektleder: Trude Hella Eide

Referat: Rapporten presenterer funn fra tre delprosjekter innenfor studien «Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse i Forsvaret». De tre delprosjektene har tatt for seg «Sosialisering ved krigsskolene», «Veien til høyere militære stillinger» og «Yngre kvinnelige offiseres karriereveier». Datainnsamlingen er gjennomført i perioden høsten 2011 til våren 2014. Funnene oppsummeres og diskuteres i denne rapporten, i lys av teorier om mangfold, mangfoldsledelse, kultur og sosialisering. I rapportens siste del gir vi innspill til spørsmål og dilemmaer som er av avgjørende betydning for å utarbeide mer konkrete tiltak for politikktutforming.

Emneord: Forsvaret, likestilling, mangfold, seleksjon, rekruttering, sosialisering, kultur, kvinner, militær kjernekompetanse

Dato: Desember 2014

Antall sider: 74

Pris: Kr 130,-

Utgiver: Østlandsforskning
Postboks 223
2601 Lillehammer

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


Publikasjonen er vernet etter åndsverkloven. Eksemplarfremstilling utover til privatbruk, er bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtalt med Kopinor (www.kopinor.no). Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.


FORORD

Våren 2011 lyste Forsvarsdepartementet ut en konkurranse om flere forskningsprosjekter innen det som med en felles betegnelse kan kalles militærsosiologi. Østlandsforskning fikk oppdraget med å gjennomføre prosjektet «Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse». Forskningsprosjektets overordnede mandat har vært å undersøke sammenhengene mellom rekruttering, sosialisering, militær kjernekompetanse og muligheter for økt mangfold i Forsvaret. Forskningsprosjektet skal bidra til økt kunnskap om hvordan Forsvaret kan ta vare på og videreutvikle medarbeiderne, samt øke kvinneandelen spesielt og skape mer mangfold generelt. Dette er sluttrapporten fra dette forskningsarbeidet som har pågått fra høsten 2011 til høsten 2014. Forskningsprosjektet har bestått av flere delprosjekter og hvor empirien fra hvert av delprosjektene er presentert i egne rapporter (Eide et al. 2012; Lauritzen & Stokke, 2014; Olsvik & Lauritzen, 2014; Stokke & Eide, 2014). Sluttrapporten utgjør en sammenfatning og syntetisering av sentrale funn i forskningen, og hvor funnene blir diskutert i lys av teorier om mangfold, kultur og sosialisering. I rapportens siste del gir vi innspill til spørsmål og dilemmaer som bør tenkes igjennom i arbeidet med å utarbeide mer konkrete tiltak for politikktutforming.

Takk til oppdragsgiver for et spennende prosjekt og et stimulerende samarbeid. Og takk til alle de flotte informantene som har muliggjort forskningen gjennom å delta i intervjuer, observasjoner og velvillig stilt opp og brukt av sin tid i møter, samtaler og diskusjoner. Det har vært en spennende og lærerik reise inn i Forsvaret. Mange har bidratt med innspill og kommentarer underveis i rapportskrivningen, noe vi er takknemlig for. Det endelige resultatet står uansett forfatterne alene ansvarlig for.

Lillehammer, desember 2014


Merethe Lørfald
forskningsleder


Trude Hella Eide
prosjektleder

INNHOOLD

Sammendrag	5
English Summary	9
1 Introduksjon	13
1.1 Innledning.....	13
1.2 Bakgrunn og formål	13
1.3 Delprosjektene – problemstillinger, metoder og konklusjoner	14
1.3.1 Delprosjekt 1: Krigsskolene som sosialisingsarena	14
1.3.2 Delprosjekt 2: Veien til høyere militære stillinger	16
1.3.3 Delprosjekt 3: Yngre kvinnelige offiserers karriereløp.....	18
1.4 Prosjektgjennomføring – erfaringer og metodiske refleksjoner.....	21
1.5 Rapportens oppbygning	23
2 Teoretisk rammeverk	25
2.1 Rekruttering og seleksjon.....	25
2.2 Sosialisering og kultur	26
2.3 Mangfold i organisasjoner	28
2.3.1 Argumenter for mangfold.....	29
2.3.2 Å ha mangfold og å bruke mangfold	31
2.4 Mangfold – et flerdimensjonalt begrep	32
2.4.1 Mangfold i grupper og organisasjoner	34
2.5 Mulige analytiske perspektiver på mangfold	36
2.6 Integrasjon av mangfold.....	37
3 Resultater fra forskningen	39
3.1 Hva slags mangfold snakker vi om?.....	39
3.2 Krigens krav er dimensjonerende.....	43
3.3 Tiltroen til seleksjonskriteriene utfordres	45
3.4 Ansvar for egen karriere	48
3.5 Kvinners karriereløp tar andre veier	51
3.6 Opplevelsen av et kvoteringsubehag	53
3.6.1 – «En pyton følelse».....	54
3.6.2 Fire strategier for aksept	55
4 Konklusjoner og anbefalinger	59
4.1 Mangfold må ses i relasjon til konteksten	59
4.2 Mer tilpassede og fleksible seleksjonskriterier	61
4.3 Større åpenhet og transparens i seleksjonsprosessene	62
4.4 Flere alternative veier til toppen	63
4.5 Innspill til tiltak	64

4.6	Behov for mer kunnskap	65
4.6.1	Behov for fokus på flere mangfoldsdimensjoner enn kjønn og kompetanse	65
4.6.2	Evaluerings tiltak for økt kvinneandel.....	65
4.6.3	To-offisersfamilier i Forsvaret	66
4.6.4	Faktorer som har betydning for karriereutviklingen.....	66
4.6.5	Når minoriteter blir flere	67
5	Referanseliste	69

SAMMENDRAG

I denne sluttrapporten presenteres de samlede resultatene fra prosjektet «Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse» som Østlandsforskning har gjort på oppdrag for Forsvarsdepartementet i perioden 2011-2014. Formålet med prosjektet har vært å øke kunnskapen om sammenhengene mellom rekrutterings- og sosialiseringsprosessene i Forsvaret og muligheten for økt mangfold i organisasjonen. Prosjektet har vært inndelt i delprosjekter hvor tre av delprosjektene har samlet inn empiri og hatt spesifikke tematiske fokus, problemstillinger og metodiske tilnærminger. Disse ble utviklet ut fra funn i forprosjektet med samme tittel (Eide, Lauritzen, Olsvik & Stokke, 2012). Delprosjektene har omhandlet krigsskolene som sosialiseringsarena (Stokke & Eide, 2014), veien til høyere militære stillinger (Lauritzen & Stokke, 2014) og kvinnelige offiserers karriereløp (Olsvik & Lauritzen, 2014). Det fjerde delprosjektet som utgjør denne rapporten, er en sammenstilling og syntese, hvor vi benytter den samlede empirien fra hele prosjektet til å se på mulighetene for mangfold i organisasjonen i lys av teori og forskning på organisasjonskultur, mangfold og mangfoldsledelse.

Mangfold – definisjoner og perspektiver

Mangfold defineres som forskjellighet og kan inndeles i demografiske kjennetegn (bl.a. kjønn, etnisitet), jobbrelaterte kjennetegn (utdanning og praktisk bakgrunn) og personlige kjennetegn (personlighet, holdninger, verdier) (van Knippenberg & Schippers, 2007). Mangfold er med andre ord et fenomen på gruppenivå og nært knyttet til den konteksten som mangfoldet, eller et manglende mangfold, utspiller seg i (Traavik, 2011).

Man kan innta ulike perspektiver på mangfold i organisasjoner. Mangfoldsledelse er et konsept og en strategi for å lede mangfoldet i organisasjonen i det daglige arbeidet og for å beholde de ansatte i organisasjonen (Groeneveld, 2011). Strategien består i å inkludere marginaliserte grupper og samtidig gi organisasjonene forretningsmessige fordeler ved å ta i bruk alle de menneskelige ressursene (Holvino & Kamp, 2009). Dette er en to-trinns prosess hvor en både må rekruttere et mangfold til organisasjonen og legge til rette for at mangfoldet brukes i organisasjonen.

Når det gjelder det å ha et mangfold i organisasjonen, fokuseres det i stor grad på sosio-demografiske bakgrunnsvariabler som kjønn, etnisitet, alder ol. Organisasjoner har et mangfold dersom de kan vise til mer eller mindre jevne fordelinger på tilsvarende variabler. Når det gjelder det å bruke mangfoldet i organisasjonen kan en strategi være å

legge til rette for at de ansatte behandles individuelt. Det kan vise seg i tiltak som gir den enkelte «rett til å være forskjellig» (Solbrække & Rogstad, 2012). Dette er for eksempel tiltak som anerkjenner de ansattes behov for å opprettholde sin kulturelle og religiøse identitet gjennom å tillate religiøse plagg eller å ha religiøst tilpasset mat i kantina. Debatten i Forsvaret om uniformer for kvinner faller også inn under slike former for tiltak. En annen strategi kan handle om å løfte frem og tematisere forskjellene, gjennom å gi «rett til å være lik» (Solbrække & Rogstad, 2012). Her handler det om å skape like muligheter ut fra ulike utgangspunkt. Tiltak innenfor denne strategien er i hovedsak rettet mot ansettelse og karriereutvikling. Slike tiltak griper inn i organisasjonens kultur og struktur, fordi det både handler om å løse opp i kvalifikasjonskriterier og å finne hvilke kvalifikasjoner som ansees som er relevante (Schein, 1990; Berg et. al., 2012).

Sentrale funn i prosjektet er knyttet til forholdet mellom den politiske forståelsen og argumentasjonen for mangfold, og den forståelsen av mangfold som er utbredt blant de ansatte. Dette er igjen nært knyttet til de ansattes erfaringer fra og opplevelser med rekrutterings- og seleksjonsprosessene, samt hvordan de ansatte blir sosialisert inn i og karrieremessig veiledet i organisasjonen.

Fra en snever til en bred forståelse av mangfold

I de politiske dokumentene fra de siste 10 årene har forståelsen av mangfold endret seg fra en snever definisjon som omhandler de ytre eller synlige dimensjonene som kjønn, alder, etnisitet, til en bredere definisjon som også inkluderer indre eller usynlige dimensjoner, slik som personlighet og erfaring, for eksempel kompetanse. Som en mulig konsekvens av utvidelsen av forståelsen av hva mangfold er, har argumentasjonen for mangfold i den samme perioden skiftet fokus.

I de tidligste politiske dokumentene hvor økt kvinneandel stod i særlig fokus, var argumentene knyttet til legitimitet, rettighet og nytte/endring. Rettighetsargumentet er knyttet til at det er rettferdig at kvinner deltar på lik linje som menn, også når det gjelder beslutninger om bruk av forsvarsmakten. I de senere dokumentene hvor mangfold ikke lenger er spesifikt knyttet til kjønn, men omhandler alle mangfoldsdimensjoner, skiftes tyngdepunktet i argumentasjonen for mangfold og nytteargumentet fremheves. Nyttteargumentasjonen setter rettighetsargumentasjonen i skyggen, når behovet for mangfold i form av kompetansemangfold fremmes. Dette har betydning for hvordan de ansatte forstår og forholder seg til mangfold i organisasjon, og det synes som det eksisterer en uklarhet om hvorfor Forsvaret bør ha mangfold, og også hvilke former for mangfold Forsvaret eventuelt har behov for.

Forståelsen av mangfold er lik kjønn

Vi ser en endring i prosjektperioden når det gjelder ansattes forståelse av hva mangfold er. Disse endringene antas å følge utviklingen fra en snever til en bred definisjon av mangfold

som fremmes i de politiske dokumentene. De ansatte utvider sin forståelse av mangfold fra i hovedsak å handle om kjønn, til også å handle om kompetansemangfold. Dette gjelder i stor grad de unge kadettene. Likevel ser vi at det er forståelsen av mangfold som kjønn, det vil si likestillingsarbeid med et kvinnefokus, som er rådende i organisasjonen. Det har over tid vært jobbet aktivt for å øke kvinneandelen i Forsvaret, og det er satt ett måltall til dette arbeidet. Mange ansatte har klare meninger knyttet til det å få kvinner inn og oppover i organisasjonen, ofte begrunnet i egen erfaring fra rekrutterings- og seleksjonsprosessene.

Meningene er i særlig grad knyttet til to forhold. Det er for det første at mangfold, spesielt kvinner, utfordrer forestillingen om likebehandling og rettferdighet i rekrutterings- og seleksjonsprosesser. For det andre er det en uro i organisasjonen over at mangfoldssatsingen skal tvinge frem endringer i seleksjonskriteriene og – kravene som kan bidra til å svekke kvaliteten til Forsvaret. Uroen knyttet til urettferdighet og svekkelse av Forsvaret er særlig knyttet til mistanken om (radikal) kvotering av kvinner.

«Krigens krav» bestemmende for rekruttering og karrierevei

Uroen angående kvaliteten på Forsvaret kan knyttes til oppgavene Forsvaret er satt til å løse. Det er den «hete» siden og det å være i strid som gjøres gjeldende. Disse synspunktene er sterkest formidlet ved Krigsskolen, mens vi finner noe mer varierte beskrivelser av kontekster for yrkesutøvelse ved Luftkrigsskolen. «Krigens krav» og en sterk identifisering med den indre kjernen i det militære oppdraget synes å være førende for hva en offiser skal være, selv om oppgavene i Forsvaret spenner fra administrative oppgaver i fredstid til ledelse i krig. Den sterke betoningen av den hete siden, kan ha konsekvenser for rekrutteringen av mangfold, spesielt det synlige mangfoldet.

Kriteriene i rekruttering og seleksjon er ikke tilrettelagt for å få inn økt mangfold i organisasjonen, verken det synlige eller det usynlige mangfoldet. Dette kan også henge sammen med kulturelle forestillinger om hva som er rettferdig, og hva som er likebehandling i det seleksjonssystemet Forsvaret har (Schein, 1990; Gilliland, 1993). Karrieresystemet er basert på et hierarkisk belønningssystem, hvor man gjør seg fortjent til videre avansement. Det innebærer gode resultater fra skole og tjeneste, evne til å utnytte informasjon fra uformelle nettverk, men også det å ta ulike former for belastning som følger med karrierefremmende stillinger som operativ tjeneste og utenlandsoppdrag. Belastningen er fravær fra familie, stort arbeidspress og tilgjengelighet. En slik vertikal karrierevei har kvinner i mindre grad enn menn, fordi deres karriereløp preges av plataer med ulike pauser på karrierestigen relatert spesielt til det å få barn og det å ha omsorg for barn. I så måte representerer kvinnes karriereløp et mangfold i betydningen forskjellighet fra normen. For likevel å henge med i karrierestigen finner kvinner ulike individuelle og private løsninger for å løse Forsvarets strukturelle problem med integrering av familie og karriere, som igjen kan være noe av forklaringen på den lave kvinneandelen i Forsvaret.

Fokuset på mangfold og spesielt kvinner, utfordrer kulturelle forestillinger om at den best kvalifiserte, i betydningen av hva man i kulturen kaller «å ha gjort alt riktig», får stillingen. Det verserer en forestilling om at «alle kvinner» er kvotert inn i utdanning og stillinger. Det gjelder antagelser både blant mennene og kvinnene selv. Det henger med andre ord et «kvoteringsspøkelse» over organisasjonen, som er dominert av en oppfatning om at det benyttes radikal kvotering for å øke mangfoldet. Kvotering indikerer forskjellsbehandling og urettmessig ansettelse. Kvinnene opplever et ubehag knyttet til anklager om å være kvotert, og vi har identifisert fire strategier som kvinner bruker for å håndtere dette ubehaget. De kan kategoriseres på følgende måter: «En av gutta», «Strategen», «Realisten» og «Rollemodellen». Kategoriene er ikke gjensidig utelukkende, men kan foregå samtidig eller i ulike faser av tiden kvinnenes karriereløp i Forsvaret. Strategiene skiller seg ut på hvorvidt de er synlige eller usynlige, og hvorvidt de orienterer seg mot majoriteten (menn) eller minoriteten (kvinner). Felles for strategiene er at kvinnene selv må ta ansvar for å håndtere en kulturell og strukturell utfordring som primært er organisasjonens eget ansvar.

Basert på funnene fra forskningen skisserer vi til slutt i rapporten anbefalinger og tiltak for å øke mangfoldet i Forsvaret. Anbefalingene er knyttet til Forsvarets spesielle kontekst og kultur og særlig relatert til rekrutterings-, karriere-, og seleksjonssystemet.

Anbefalinger og tiltak for å øke mangfoldet i Forsvaret

- Bevisstgjøre organisasjonen på hvilket mangfold den har, hvorfor økt mangfold er ønskelig i de forskjellige delene og nivåene av Forsvaret, og hvordan mangfold skal håndteres.
- Sette i gang tiltak for å få økt kunnskap og kompetanse om inkludering av mangfold i organisasjonen, blant ledere på alle nivåer.
- Vurdere å endre eller utvide antall seleksjonskriterier for inntak til befalsskole for å sikre økt mangfold inn i Forsvaret.
- Sikre bedre utnyttelse av mulighetene for differensierte krav til de ulike linjene til krigsskolene.
- Opprette og sette i system en aktiv rekrutteringspraksis tidlig i karriereløpet med veiledning og karriereplanlegging.
- Større åpenhet og transparens i seleksjonsprosessene til høyere militære stillinger.
- Større åpenhet om kvoteringsordninger og -praksiser til skole og stillinger, og tydeliggjøring av når, hvordan og hvorfor ordningene benyttes.
- Vurdere andre og/eller utvidede karrierestiger som i større grad integrerer behovet for tilpassing til et familieliv for å kunne tiltrekke seg og beholde både kvinner og unge menn.

ENGLISH SUMMARY

In this final report we present the overall results of the project "Socialization, recruitment and military core competence" that Eastern Norway Research Institute has done on behalf of the Ministry of Defense in the period 2011-2014. The purpose of the project is to increase the knowledge about the relationships between recruitment and socialization processes in the Armed Forces and the possibility of increased diversity in the organization. The project has been divided into subprojects where three of the projects have collected empirical data and have focused on specific themes, issues and methodological approaches which were developed from findings in an earlier pilot project with the same title (Eide, Lauritzen, Olsvik & Stokke, 2012). The subprojects have dealt with military academies as a socialization agents (Stokke & Eide, 2014), the road to higher military positions (Lauritzen & Stokke, 2014) and the careers of female officers (Olsvik & Lauritzen, 2014). The fourth subproject, which constitutes this report, is a compilation and synthesis, where we use the overall empirical data to look at the possibilities for diversity in the organization in light of theories about diversity and diversity management.

Diversity - definitions and perspectives

Diversity is often defined as differences and can be divided into demographic characteristics (gender, ethnicity), job-related characteristics (education and expertise) and personal characteristics (personality, attitudes, values) (van Knippenberg & Schippers, 2007). Diversity is thus a phenomenon at the group level and closely linked to the context in which diversity, or a lack of diversity, is unfolding (Traavik, 2011).

Different perspectives exist regarding diversity in organizations. Diversity management is a concept and a strategy to guide the diversity of the organization in their daily work and to retain the employees in the organization (Groeneveld, 2011). The strategy consists in including marginalized groups and at the same time giving organizations business benefits by taking advantage of all human resources (Holvino & Kamp, 2009). This is a two step process where one must both recruit a diversity of human resources to the organization and facilitate the diversity within the organization.

When it comes to having diversity in the organization, the focus is largely on socio-demographic background variables such as gender, ethnicity, age, etc. Organizations have diversity if they can show more or less regular distributions on similar variables. When it comes to using the diversity of the organization, one strategy can be to facilitate that

employees are treated as individuals. It can manifest in actions which give the individual the "right to be different" (Solbrække & Rogstad 2012). This strategy includes measures that recognize employees' need to maintain their cultural and religious identity by allowing religious clothing or having religiously customized food in the cafeteria. The debate over uniforms for women also falls under such forms of action. Another strategy may be to highlight and identify the differences by providing "the right to be equal" (Solbrække & Rogstad, 2012). This is about creating equal opportunities from different starting points. Within this strategy the measures are mainly aimed at employment and career development. Such measures interfere with the organization's culture and structure, since they are about dissolving the criteria of qualifications and finding which qualifications are deemed relevant (Berg et al, 2012).

The key findings of this project are related to the relationship between the political understanding and the argumentation for diversity, and the understanding of diversity which is prevalent among the employees. This is again closely related to the employees' experiences with the recruitment and selection processes, as well as how the employees are socialized and guided in their careers through the levels of the organization.

From a narrow to a broad understanding of diversity

In the policy documents of the last ten years, the understanding of diversity has changed from a narrow definition that covers the outer or visible dimensions such as gender, age, ethnicity to a broader definition that includes the inner and invisible dimensions, such as personality and experiences, such as expertise. A possible consequence of the expansion of the understanding of what diversity is, the focus of the argumentation for diversity has in the same period shifted.

In the earliest policy documents where the focus was to increase the proportion of women in the military, the arguments were related to legitimacy, rights and benefits /change. The arguments concerning the rights were linked to the belief that it is fair that women participate on an equal footing with men, also when it comes to decisions about the use of the defense power. In recent documents where diversity is no longer specifically linked to gender, but deals with all dimensions of diversity, the emphasis for diversity has changed by highlighting the argument of benefits. The arguments of rights are put in the shade, when the need for diversity in terms of competence is promoted. This has implications for how the employees understand and relate to the concept of diversity in the organization, and it seems that there is confusion about why the Armed Forces should have diversity, and also what forms of diversity the Armed Forces possibly need.

The understanding of diversity as being equal to gender

During the project period we have seen a change among the employees with regard to their understanding of what diversity is. These changes are believed to be related to the change

from a narrow to a broad definition of diversity as promoted in the policy documents. The staff expands their understanding of diversity from primarily being related to gender to also include the diversity of competence. This applies mainly to the young military cadets. Yet we see that an understanding of diversity as gender, i.e. equality work with a gender focus, still prevails in the organization. Over time the organization has worked actively to increase the proportion of women in the military, and a target figure has also been set for this work. Many employees have clear opinions concerning the focus on getting women into and upward in the organization, which are often grounded in their own experiences of the recruitment and selection processes.

These opinions are particularly related to two factors. Firstly, that diversity, especially with respect to women, challenges the notion of equal treatment and fairness in the recruitment and selection processes. Secondly, there is an unrest in the organization that the efforts to create diversity will enforce changes in the criteria of selection and requirements which can contribute to a weakening of the quality of the Armed Forces. This unrest related to injustice and a weakening of the defense is particularly linked to the suspicion of radical affirmative action.

"The demands of war" is decisive for recruitment and career

The unrest regarding the quality of the Armed Forces can be linked to the tasks that the military is set to resolve. It is the "hot" side of the tasks and being in battle that is made the applicable. These views are conveyed the strongest at the Military Academy, while we find more differentiated descriptions of the contexts for professional practice at the Air Force Academy. "The demands of war" and a strong identification with the innermost core of the military mission determine what an officer should be, even though the tasks in the Armed Forces range from administrative tasks in peacetime to leadership in wartime. It is regarded as a necessity that everyone should master the "hot" side of the military tasks, which has implications for the recruitment of diversity, especially the visible diversity. The criteria of recruitment and selection are not adapted to increase the diversity in the organization, neither the visible nor the invisible diversity. This can also be linked to the notion of what is fair, and what is considered equal treatment in the selection system of the Armed Forces.

The selection system is based on a hierarchical reward system where one earns further advancement. This means that in addition to good results at school and in service, the ability to utilize information from informal networks and the willingness to handle various forms of strain, such as absence from the family, work pressure and availability, is important. Women follow to a lesser degree than men a vertical career path, since their careers are more characterized by plateaus with various breaks related specifically to having and caring for children. In this way the careers of women show more diversity and differ from the norm. However, in order to keep climbing up the career ladder, women have to find diverse individual and private solutions to solve the structural problems of the

Armed Forces concerning the integration of family and career. This may partly explain the low proportion of women in the military.

The focus on diversity, and especially women, challenges the notion that the best qualified in the sense of having done "everything right" gets the position. Furthermore, there is a notion that "all women" is quoted regarding military schools and positions, and these assumptions apply both to men and women themselves. In other words, a "ghost of quotas" hangs over the organization, which is dominated by a belief that radical affirmative action is being used to increase diversity. Using quotas indicate unequal treatment and unjust employment. Women feel a discomfort regarding the accusations of being quoted, and we have identified four strategies that women use to deal with this discomfort. They can be categorized in the following ways: "being one of the guys," "strategist", "realist" and "role model." These categories are not mutually exclusive, but can happen simultaneously or in different phases of women's careers in the military. The strategies differ from whether they are visible or invisible, and whether they are oriented towards the majority (men) or the minority (women). Some common features for these strategies are that women themselves must take the responsibility for dealing with the cultural and structural challenges which primarily should to be the responsibility of the organization itself.

Based on the findings from our research we outline some recommendations and measures to increase the diversity in the military. The recommendations are linked to the special context and culture of the Armed Forces and are especially related to the recruitment, career and selection system.

Suggestions and initiatives to increase the diversity in the Armed Forces

- Raise the awareness in the organization about the diversity which already exists, and why increased diversity is desirable in different parts and levels of the military, and also how diversity should be managed.
- Initiate measures to increase knowledge and expertise about the integration of diversity in the organization, especially among leaders at all levels.
- Consider changing or expanding the number of criteria of selection for admission to Officer Candidate School to ensure greater diversity in the military.
- Ensure better utilization of the possibilities for differentiated requirements to the types of studies of the military academies.
- Create and systematize active recruitment practices early in the career paths of the staff by help of supervision and career planning.
- Greater openness and transparency in the selection processes for senior military positions.
- Greater transparency about the quota system and how it is practiced in to schools and jobs and clarification of when, how and why the system is used.
- Consider other and/or expanded career ladders that better integrate family and career and thus are able to attract and retain women and men as well.

1 INTRODUKSJON

1.1 Innledning

I dette prosjektet har vi sett på sammenhengen mellom rekruttering, sosialisering, militær kjernekompetanse og mulighetene for mangfold i Forsvaret. I prosjektets sluttrapport oppsummerer vi og diskutere våre funn ut i fra teori på feltet, med spesiell vekt på teorier om mangfold.

For hvert av delprosjektene er det egne oppsummerende kapitler hvor hovedkonklusjoner presenteres. I sluttrapporten har vi forsøkt å dra sammen temaer som vi gjenfinner i flere av delprosjektene og ønsker sånn sett å presentere et mer helhetlig og analytisk blikk enn vi har gjort i delrapportene.

1.2 Bakgrunn og formål

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

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

Forskningsprosjektene innenfor militærsosiologi har fokus på oppfølging av *Stortingsmelding nr. 36 (2006-2007): Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret*. 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.

Østlandsforskning fikk oppdraget med å gjennomføre prosjektet «Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse». Prosjektet består både av et forprosjekt som ble gjennomført høsten 2011 (Eide et.al., 2012) og et hovedprosjekt som denne rapporten omhandler. Hovedprosjektet har pågått i perioden 2012 – 2014.

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. 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.

Hovedtemaer som gjennomgås er seleksjonsprosessen, militær kjernekompetanse, sosialisering og forutsetninger for økt mangfold. I forprosjektet identifiserte vi noen arenaer og problemstillinger som vi mente var særlig interessante å forfølge. Disse arenaene og problemstillingene har vi delt inn i fire delprosjekter som utgjør hovedprosjektet. Hvert delprosjekt har spesifikke tematiske fokus, problemstillinger og metodiske tilnæringer.

Delprosjekt 1: Krigsskolene som sosialiseringsarena

Delprosjekt 2: Veien til høyere militære stillinger

Delprosjekt 3: Yngre kvinnelige offiserers karriereløp

Delprosjekt 4: Sammenstilling og syntese - muligheter for mangfold?

1.3 Delprosjektene – problemstillinger, metoder og konklusjoner

I dette kapittelet presenterer vi hvert av delprosjektene og deres problemstillinger, metodiske tilnæringer og konklusjoner.

1.3.1 Delprosjekt 1: Krigsskolene som sosialiseringsarena

Krigsskoleutdanning er å betegne som en grunnleggende offisersutdanning. Ved å søke krigsskoleutdanning stiller kadettene seg på startstreken for en mulig yrkesmilitær karriere. I dette delprosjektet har vi belyst noen spørsmål som vi antar sier noe om underliggende verdier, holdninger og normer som kommuniseres i skolekulturene vedrørende offisers-rollen og forventninger til offiseren. Vi har fokusert på å bli kjent med hva som oppfattes som krigsskolenes formål, oppdrag og innhold, samt hvordan offisersyrket kontekstualiseres ved skolene. Med dette fokuset har vi forsøkt å komme i inngripen med hva som oppfattes som offiserens kjernekompetanse samt hva som anses som kjerneoppdragene hvor offiserens kompetanse benyttes. Med dette utgangspunktet har vi til slutt diskutert militær kjernekompetanse i skolekulturene, og om vilkår for mangfold ved de ulike krigsskolene.

Problemstillinger

- Hvilke egenskaper og kompetanser vektlegges hos søkere og kadetter?
- Hva fremstår som skolenes utdanningsoppdrag og hvilke kontekster for utøvelse av offisers-yrket beskrives ved den aktuelle skolen?
- Hvilke kunnskaper, verdier og holdninger kommuniseres vedrørende krav til offisers-rollen?
- Hvordan forstås mangfold i skolekulturene og hvordan håndterer skolene ulike former for mangfold?
- Hvilke muligheter og dilemmaer reises i forholdet mellom mangfold og militær kjernekompetanse?

Metode

I denne studien har vi gjort dokumentstudier, intervjuer og observasjon. Vi har gjennomgått formelle opptakskrav til krigsskolene i Hær, Sjø og Luft og vi har observert deler av seleksjonsprosessen på FOS KS for å bli kjent med hvilke kriterier kadettene vurderes på bakgrunn av. Observasjoner har gitt oss inntak til hvordan viktige forhold sies og gjøres under både opptaket og gjennomføring av utdanningen. Videre har vi analysert studieplanene ved skolene, for å se hva som uttrykkes i disse med hensyn til formål, læringsmål, og innholdet i utdanningene.

Vi har samlet data ved to av krigsskolene, nemlig Sjøkrigsskolen og Krigsskolen. Ved Luftkrigsskolen har vi fulgt et utvalg kadetter, fra opptak til fullføring av første år. Vi har deltatt og observert på både formelle arenaer (som øvelser) og uformelle arenaer som er en del av kadettens hverdag. I tillegg har vi intervjuet instruktører, skoleledelse og kadetter. Ved Krigsskolen har vi bare gjennomført intervjuer med ansatte¹. Intervjuene av instruktører og skoleledelse er gjennomført som individuelle intervjuer. Intervjuene er i hovedsak gjennomført ved at vi har vært til stede og møtt informantene, men tre av intervjuene er gjennomført pr telefon/Skype. Til sammen er 13 ansatte intervjuet, fordelt på de to skolene.

Kadettene ved Luftkrigsskolen er intervjuet både i form av gruppeintervjuer og individuelle intervjuer. Vi har gjennomført gruppeintervjuer med to lag (til sammen 14 informanter) ved oppstart og avslutning av skoleåret. I tillegg er det gjennomført individuelle intervjuer av 10 kadetter, pr. telefon/Skype, en gang i løpet av skoleåret.

Til sammen er det gjennomført 23 individuelle intervjuer av kadetter, instruktører og ledelse og fire gruppeintervjuer av to lag kadetter. I tillegg er det foretatt uformelle samtaler under observasjonene.

¹ Metodisk tilnærming og begrensninger er nærmere beskrevet i delrapporten fra prosjektet (Stokke & Eide, 2014).

Hovedkonklusjoner

- På seleksjonsarenaen FOS KS beskrives «militært lederskap» som noe særegent fordi konteksten for lederskapet er preget av usikkerhet, uforutsigbarhet, kaos og frykt. Dimensjonen liv og død gjøres sentral.
- Oppdragsløsningskompetanse oppfattes ved begge skolene som den sentrale «offisers-kompetansen», en generisk kompetanse. Men konteksten for utøvelsen av lederskap beskrives forskjellig ved de to skolene, og med ulik «avstand» til «den hete siden» av Forsvaret.
 - Luft-kadettene vil i hovedsak gå ut i et yrke hvor de skal lede mindre fagteam, eller inngå i fagteam (ikke nødvendigvis være ledere) med relativ avstand til krigen.
 - Hær-kadettene skal bli operative tropp- og kompanisjefer, hvor de leder soldater. Infanteristrid regnes som kjernen, krigen fremstilles som en realitet, liv og død aktualiseres.
- Luftforsvarets krigsskole fremstiller utdanningen som en «lederutdanning». Hærens krigsskole fremstiller utdanningen som et «militært dannelsesprosjekt» knyttet til krav og verdier som ligger i «den militære profesjonen».
- I krigsskoleutdanningene er man ikke opptatt av å få frem en ledertype, men et mangfold.
- Informanter fra begge skoler uttrykker at mangfold i Forsvaret kan true operativ evne dersom økt mangfold innebærer senkning av det man oppfatter som nødvendige krav.
- Ved begge skoler ser vi motsetninger mellom departementets forståelse og argumentasjon for mangfold, og informantenes forståelse. Det argumentet som det synes å være en viss enighet om, er at mangfold er viktig for legitimiteten til Forsvaret. Forsvaret må gjenspeile det samfunnet det er satt til å verne.

Prosjektet er i sin helhet presentert i ØF-rapport 13/2014: *Individet og staten. Sosialisering til yrkesrollen som offiser* (Stokke & Eide, 2014).

1.3.2 Delprosjekt 2: Veien til høyere militære stillinger

I dette delprosjektet undersøker vi rekrutterings- og seleksjonsprosessene innenfor gruppe 1-segmentet, som er stillinger på gradsnivåene fra oberst/kommandør og oppover. Bakgrunnen for delprosjektet er funn fra forprosjektet som viste at søke- og tilsettingsprosessene for henholdsvis gruppe 1- og gruppe 2-stillinger er ulikt organisert og praktisert (Eide et.al., 2012). I forprosjektet ble det avdekket et inntrykk av at det er andre og mer uformelle eller uuttalte kriterier som legges til grunn for rekruttering og seleksjonen til gruppe 1-stillinger enn til gruppe 2-stillinger. Videre pekes det i forprosjektet på at tilsettingsprosessen til gruppe 1-stillinger erfares som mer lukket enn til gruppe 2-stillinger.

I prosjektet ser vi på hvilke kriterier som er avgjørende, eller oppleves som avgjørende, for å få høyere militære stillinger. Rekrutterings- og seleksjonsprosessen kan si noe om organisasjonskulturen da vi antar at det man vektlegger i disse prosessene har en sosialiserende kraft. Gjennom intervjuene har vi avdekket hvilke egenskaper, erfaringer, kompetanse, og holdninger, som informantene mener særlig verdsettes i organisasjonen. Slik har vi avdekket noen sentrale kjerneverdier i organisasjonskulturen, som de formelle kriteriene, operativ forrang, konteksten krise og krig, vilje til å ta belastning og strategisk posisjonering.

Problemstillinger

Vi har tatt utgangspunkt i følgende tre problemstillinger for dette prosjektet:

- Hvordan praktiseres søke- og ansettelsesprosessene til gruppe 1-stillinger?
- Hvordan opplever og erfarer ansatte i Forsvaret veien til høyere militære stillinger?
- Hvilke formelle og uformelle kriterier legges til grunn for seleksjon til høyere militær utdanning og stillinger, og hvilke kulturelle verdier er dette et uttrykk for?

Metode

Delprosjekt 2 omfatter data fra foreliggende statistikk, dokumentstudier og individuelle intervjuer.

Når det gjelder statistikk har vi basert oss på Forsvarsstabens søkerlister fra årene 2009, 2010, 2011 og 2012, for stillinger på gradsnivåene oberst og kommandør, og brigader og flaggkommandør. Søkerlistene er systematisert og satt sammen i egne tabeller etter kategoriene antall søkere til stillingen, antall kvinner som søkte, kjønns kategorier, alder, grenstilhørighet.

Vi har studert flere styrende dokumenter for Forsvaret, både stortingsmeldinger og stortingsproposisjoner, men også iverksettelsesbrev fra Forsvarsdepartementet, samt Forsvarssjefens virksomhetsplan. Av den militære organisasjonens egne dokumenter har vi særlig sett på iverksettelsesbrevene fra 2009- 2011 (Forsvarsdepartementet 2008b, 2009a, 2010), *Forsvarssjefens virksomhetsplan* for 2011 (Forsvarsstaben, 2011), *Forsvarets personellhåndbok* (Forsvarsstaben, udatert), *Prosess for utvelgelse til høyere militære stillinger* og *Kriterier for utvelgelse til militære stillinger*. Dokumentanalyser og informasjon fra Forsvarsstaben redegjør i hovedsak for den formelle siden ved rekruttering og seleksjon til gruppe 1.

For å få innsikt i de prosessene som praktiseres og de ansattes opplevelse av og erfaring med disse prosessene, er det gjennomført individuelle intervjuer med aktører som inngår i rekrutterings- og seleksjonsprosessene. Totalt har vi 13 informanter som omfatter

representanter fra Forsvarsstaben (FST), toppledere² og søkere. Alle informantene har vært søkere og noen av dem har også hatt stillinger hvor de har hatt innflytelse i tilsettingsprosessen. Intervjuene er i hovedsak gjennomført som narrative intervjuer hvor informantene forteller sin livshistorie. Intervjuene har hatt en åpen tidsramme og har åpnet opp for mange personlige refleksjoner og ettertanker.

I tillegg har vi hatt flere møter med Forsvarsdepartementet (FD) og Forsvarsstabens personellavdeling (FST/P) ved behov for ytterligere klargjøring av rekrutterings- og seleksjonsprosessene.

Hovedkonklusjoner

- Kvinneandelen er lav i Forsvaret, og reduseres oppover i gradene.
- Kvinner har like eller tilnærmet like sjanser til å bli tilsatt i stillingene som mennene.
- Kvinner har ikke raskere karrierevei enn mennene i den perioden vi har sett på (fire år).
- Mange ulike forhold og mange faktorer har betydning for en persons karriereutvikling i Forsvaret
 - resultater i utdanning og tjenesteerfaring har betydning, men avgjørende er *uformelle nettverk* i form av allianser og informasjon, *sponsorer og støttespillere*, samt den enkeltes grep for å *posisjonere seg* i forhold til relevante stillinger.
 - vilje til å ta belastninger som, foruten risikoen for å dø i jobben, handler om fravær fra familien, velge bort familie, alltid være tilgjengelig for Forsvaret, forhandlinger i familien.
 - Det kan være forskjeller mellom kvinner og menn og mellom generasjoner når det gjelder hvilke belastninger man er villig til å ta.

Prosjektet er i sin helhet presentert i ØF-rapport 04/2012: *De få utvalgte. Rekruttering og seleksjon til høyere militære stillinger* (Lauritzen & Stokke, 2014).

1.3.3 Delprosjekt 3: Yngre kvinnelige offiserers karriereløp

I delprosjekt 3 «Yngre kvinnelige offiserers karriereløp» undersøker vi hva som har betydning for yngre kvinnelige offiserers karriereløp. Vi ønsker primært å bidra til bedre innsikt i kvinnelige offiserers karriereutvikling, og hvilke faktorer som har påvirket deres karrierevalg. Vi har valgt å konsentrere oss om aldersspennet mellom 30- 35 år som er en fase i kvinnes liv, hvor ansvar og krav både til karriere og familie blir tydelig. Det er i dette møtet av kryssende og konkurrerende interesser mellom individ, familie og jobb, at

² I rapporten bruker vi begrepet toppledere for alle militære ledere som er på gruppe 1-nivå; fra oberst/kommandør og høyere. Denne forenklingen har vi etter en avveining gjort for å ivareta konfidensialiteten til informantene.

karriereutviklingen finner sted. Forsvaret erfarer også at det er i denne aldersgruppen kvinner lettest faller fra og forlater Forsvaret.

I dette prosjektet fokuserer vi i hovedsak på den enkeltes pågående karriere sett i forhold til deres øvrige livssituasjon, samtidig som vi tar et tilbakeblikk på deres militære utdanning og et blikk på deres fremtidige karriereplaner. Kvinnene i denne studien befinner seg i hovedsak i den såkalte «karrierefasen» (Kristiansen et al., 2008). De er ferdige med «innføringsfasen» bestående av befalsskole og krigsskole, og de har også vært gjennom «stabiliseringsfasen», hvor de har videreutviklet sin kompetanse ved spesialiseringskurs og utenlandstjeneste og er blitt anerkjente yrkesutøvere innen sitt fagfelt. Kvinnene i denne studien er nå i varierende stadier av «karrierefasen» og er i ferd med å avansere oppover i grads- og stillingshierarkiet i Forsvaret. Samtidig er kvinnene i den livsfasen, hvor noen har etablert eller planlegger å etablere familie med mann og barn, mens andre har valgt bort barn eller vurderer å gjøre det. Det er særlig i denne karrierefasen, at kvinner støter på konflikter mellom arbeid og familie, som igjen kan få negative konsekvenser for deres karriereutvikling.

Problemstillinger

Den overordnede problemstillingen for dette delprosjektet er:

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

Med utgangspunkt i denne hovedproblemstillingen ønsker vi å besvare følgende delproblemstillinger:

- Hvilken betydning har personlige forhold (familie, partner, foreldre, barn) for kvinners karriereløp?
- Hvilken betydning har arbeidsmiljøet (ledelse, kolleger og organisasjonskultur) for kvinners karriereløp?
- Hvilken betydning har formelle og uformelle nettverk for kvinners karriereaspirasjoner og -muligheter?
- Hvilken kompetanse opplever kvinnene at Forsvaret ønsker? Opplever de at de er kompetente for de oppgavene Forsvaret etterspør?
- Hva tenker kvinnene om egne ambisjoner, muligheter og begrensninger for å gjøre karriere i Forsvaret?
- Hvordan ser kvinnene på seg selv som representanter for mangfoldet 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?

Metode

Vi har gjort en kvalitativ dybdestudie med et mindre utvalg deltakere som vi har intervjuet tre ganger i løpet av ett år. Første intervju foregikk ved at forskerne reiste ut til informanten, hvor de møttes enten på jobb eller privat. De to andre gangene har intervjuene blitt gjennomført på telefon/Skype. Utenom intervjuene har vi også hatt kontakt med informantene pr e-post og telefon.

Utvalget består av 12 kvinnelige offiserer i alderen 30-35 år fordelt på Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Rekrutteringen av deltakerne skjedde dels gjennom annonser i Forsvarets fagblader, dels via annonsering i Nettverk for kvinnelig befal. Studien er med andre ord basert på en selvrekruttering av kvinner som har ønsket å delta i studien. Det har den fordel at kvinnene har vært motiverte til å stille opp. Deres motiver for å delta var hovedsakelig basert på at ønsket at temaet skulle bli belyst, og fordi de mente de hadde erfaringer som burde bli andre til del, men ikke fordi de primært ønsket å klage over forholdene i Forsvaret. Informantene utgjør det vi i kvalitativ forskning kaller et «informativt utvalg», hvor en ikke kan si om noe er typisk eller representativt, men snarere om hva som er det karakteristiske og spesielle.

Hovedkonklusjoner

- Kvinners karriereveier samsvarer dårlig med det vertikale karriereløpet
 - Kvinners karriereutvikling avviker fra den vertikale karrierestigen ved at de har lengre opphold knyttet til foreldrepermisjoner, sivil utdanning o.l.
 - Graviditeter og barn representerer et veiskille i kvinners karriereutvikling og vanskeliggjør en tradisjonell vertikal operativ karriere.
 - Omsorg for barn er fortsatt primært kvinners ansvar og bidrar til en forsinket og ikke-lineær karriereutvikling for kvinner.
 - Utenlandsoppdrag, lengre seilinger og øvelser, samt pendling er spesielt vanskelig for kvinner med barn.
- Tokarrierefamilier krever kreative og fleksible tilrettelegginger og en felles karriereplanlegging, hvor familie- og livsfaseperspektivet er inkludert for begge.
- Familiepolitikkens tiltak er mer rettet mot sosiale og familiære forhold heller enn mot grunnleggende forhold relatert til karriere og familie for begge kjønn.
- Det er behov for strukturelle endringer som erkjenner at kvinners karriereløp varierer med deres livsfaser med behov for tilpassinger til den vertikale karrierestigen.
- Bedre tilgang til mentorer og formelle og uformelle nettverk som kan bidra til kvinners avansement i organisasjonen, etterlyses.
- Det bør arbeides systematisk med å utvikle positive kulturelle holdninger som aksepterer og gir aktiv støtte til kvinners spesifikke karriereløp med vekt på en kombinasjon av karriere og familie.
- Kvotering oppleves som stigmatiserende og problematisk, mens det er forståelse for behovet for en moderat kvotering.

Prosjektet er i sin helhet presentert i ØF-rapport 08/2014: *Stigespillet. Unge kvinners karriereløp i Forsvaret* (Olsvik & Lauritzen, 2014).

1.4 Prosjektgjennomføring – erfaringer og metodiske refleksjoner

Vi startet arbeidet med denne hovedstudien, våren 2012. Da hadde vi fått tilbakemelding fra Forsvarsdepartementet om at prosjektdesignet vi hadde utarbeidet på bakgrunn av forprosjektet, var godkjent og at det var ønskelig med snarlig igangsetting av forskningen.

En generell erfaring vi har er at både i forprosjektet og i hovedprosjektet, har arbeidet vært preget av vanskeligheter med å komme inn i organisasjonen. Det har vært vanskelig med tilganger, det å få oppnevnt kontaktpersoner og hjelp til å skaffe informanter for å kunne gjennomføre forskningen i organisasjonen. Det medførte at prosjektet i starten var preget av et stadig arbeid med å komme i kontakt med rette instanser og personer. Som følge av dette ble deler av prosjektet svært forsinket. Dette gjaldt spesielt delprosjekt 1.

Vi har en oppfatning av at mandatet for studien vår, mangfold i Forsvaret, har hatt betydning for vanskelighetene med tilgang til feltet. I presentasjonen av mandatet har vi møtt en redsel for at departementets mangfoldsfokus vil bidra til å utvanne seleksjonskriteriene og dermed svekke organisasjonens yteevne. Mangfold blir oppfattet som politisk retorikk. I noen deler av organisasjonen er forholdet til departement og myndighet preget av mistenksomhet og manglende tillit. Selv om vi ikke har kunnet bruke noe av dette som empiri inn i vår studie, har det vært viktig innsikt i hvordan organisasjonen fungerer og det har gitt oss økt forståelse for spenningsfelter og problemstillinger mellom politisk myndighet og organisasjon. Vi kan si at erfaringene har vært en viktig del av konteksten som vi tolker våre data ut ifra.

Studien har i hovedsak vært basert på kvalitative data. Det innebærer at vi har vært opptatt av å gi en dypere forståelse av og et tidsbilde på hvordan noen ansatte i Forsvaret opplever den kulturen de er en del av, mer enn at vi forsøker å presentere et representativt bilde av Forsvaret. Det er viktig å ta inn over seg at Forsvarets sammensatte og mangfoldige oppgaver innebærer at vi ikke kan snakke om en bestemt forsvarskultur, men snarere om flere og ulike delkulturer (Ellingsen, 2008). Kultur handler om det som skaper tilhørighet og fellesskap, det som forener oss og som dermed også skiller oss fra noe annet eller andre. Kultur i en organisasjon kan på ett nivå være felles fordi det finnes noen rettesnorer, verdier og normer som alle er en del av, men samtidig vil det på et annet nivå være tradisjoner, oppfatninger og verdier som skiller den ene avdelingen fra den andre og sånn sett utgjør det vi kan kalle en sub- eller delkultur. Forsvaret er både en kultur og en rekke subkulturer. Delprosjektene våre omfatter informanter fra flere subkulturer. Til sammen

kan dette materialet gi oss et bilde av sentrale kulturelle verdier, holdninger og kunnskaper i Forsvaret som helhet.

Til tross for at det tok noe tid i starten å få den nødvendige adgangen, ble vi møtt med interesse og velvillighet når vi etter hvert kom i gang med feltarbeidet. Vi har snakket med mange kloke og reflekterte personer, som har møtt oss med nysgjerrighet og oppriktig interesse. I intervjuene har vi hatt en eksplorerende tilnærming hvor informantene har reflektert høyt over temaer vi har presentert og gjennom oppfølgende spørsmål fra oss fått mulighet til å utdype og begrunne sine svar (Postholm, 2005; Ryen, 2002).

Hovedintensjonen med kvalitative intervjuer er å oppnå tilgang til handlinger og hendelser som er relevante for undersøkelsens problemstilling. Det har derfor vært viktig for oss å ha en bredde i utvalg av informanter. Vi har forsøkt å finne informanter som dekker den heterogeniteten som finnes i en organisasjon. Vi har brukt ulike metoder for å komme i kontakt med informanter, som annonsering i tidsskrifter, anbefalinger via andre (snøballmetode), forespørsel om deltakelse på bakgrunn av stilling og rolle, direkte henvendelse fra oss ut fra informasjon vi har fått tilgang til i organisasjonen. Dette har gitt oss et bredt tilfang av empiri som sammenstilt med observasjoner og dokumentanalyser har bidratt til fylldige data og tykke beskrivelser (Geertz, 1997).

Forsvaret er en organisasjon med oppdrag og oppgaver som i liten grad kan sammenlignes med andre etaters og organisasjoners oppgaver i det norske samfunnet. Det er en unik organisasjon og sånn sett et svært interessant case for forskning. Vi har fått forståelsen av at det foregår svært mye forskning både på og i utvalgte avdelinger av Forsvaret. Dette kan også ha vært en medvirkende årsak til at noen aktører har vegret seg for å tilrettelegge for ytterligere forskeropphold, noe vi har forståelse for. For oss, som eksterne forskere, har det å nærme seg Forsvaret som case tidvis vært en opplevelse av å skulle gå inn i en «fremmed» kultur. Vi har gått igjennom en lang læringsprosess, fra å stå helt på utsiden av kulturen til å komme på innsiden. Det har vært en bratt læringskurve, men den har vært svært interessant og givende. Forskningen vår har blitt møtt med interesse både i akademien og generelt i samfunnet, og imøtekommer sånn sett et behov for mer kunnskap om en viktig organisasjon i det norske samfunnet.

Vi har i hele dette studiet lagt vekt på å ha et innenfraperspektiv i forståelsen av Forsvaret. Det har vært viktig for oss å forsøke å forstå logikken i kulturen, hva er det som gir mening og hvorfor gir dette mening? Vi har bestrebet oss på å ha en helhetlig tilnærming til feltet og forstå ting ut ifra en kontekst. Like fullt er det bildet vi presenterer ikke et bilde av Forsvaret, men en beskrivelse av noen forståelser, verdier, praksiser i Forsvaret slik vi som forskere tolker og analyserer det.

1.5 Rapportens oppbygning

Kapittel 2 gir en innføring i et teoretisk rammeverk knyttet til rekruttering, seleksjon, sosialisering, kultur og mangfold. Vi presenterer her de mest sentrale begrepene og teorier som vi benytter i analysene i kapittel 3. Kapittel 3 presenterer sentrale funn fra hver av de tre delprosjektene studien består av. Empirien er allerede presentert i egne rapporter fra hvert av delprosjektene (Stokke & Eide, 2014; Lauritzen & Stokke, 2014; Olsvik & Lauritzen, 2014), så i dette kapittelet er det kun de oppsummerende funnene som presenteres. I kapittel 4 forsøker vi å gi noen innspill til hvordan Forsvaret kan ta i bruk forskningen i sitt videre arbeid med mangfold i organisasjonen.

2 TEORETISK RAMMEVERK

Formålet med forskningsstudien som her foreligger har vært å øke kunnskapen om sammenhengen mellom rekrutterings- og sosialiseringssprosessene i Forsvaret og mulighetene for økt mangfold i organisasjonen. Sentrale begreper er rekruttering, seleksjon, sosialisering, militær kjernekompetanse og mangfold. I dette kapittelet beskriver vi et teoretisk rammeverk som danner grunnlaget for tolkningen av de empiriske funnene som er fremkommet og presentert i de tre foreliggende ØF-rapportene (Lauritzen & Stokke, 2014; Olsvik & Lauritzen, 2014; Stokke & Eide, 2014) og som det redegjøres for her i sluttrapporten.

2.1 Rekruttering og seleksjon

I dagligtalen brukes begrepet rekruttering om det å skaffe ny tilvekst eller tilgang av personer til en bedrift eller virksomhet. Men rekruttering har også det aspektet ved seg at rekrutteringshandlingene påvirker hvor mange og hvem som er villig til å søke på en jobb eller akseptere et jobbtilbud (Rynes, 1991, s. 429). Så når man skal studere Forsvarets rekrutteringspraksis blir det viktig å se på ikke bare de intensjonelle handlingene, men også anerkjenne at rekrutteringen vil påvirkes av utilsiktede handlinger, den enkelte personens (potensiell arbeidstakers) opplevelse av rekrutteringsprosessen, samt organisasjonens «image» ute i samfunnet.

I norsk sammenheng brukes begrepet rekruttering som en overordnet betegnelse som ikke klart skiller mellom det å opparbeide en base av jobbsøkere, og det å foreta utvalg blant disse søkerne (Grimsø, 2004). Men andre ord vil seleksjons-begrepet vanligvis inngå i sekkebetegnelsen rekruttering. I den engelskspråklige litteraturen skilles det derimot mellom rekruttering og seleksjon som to adskilte prosesser og hvor seleksjon (fra latin: seligiere = å velge) handler om å velge ut den eller de kandidatene som er best egnet, mens rekruttering handler om å gjøre denne seleksjonen mulig (Orlitzky, 2007 ref .etter Skrivervik & Buseth, 2010, s. 13). Rekruttering blir da en prosess forut for seleksjonsprosessen, som handler om å identifisere og tiltrekke seg jobbsøkere, mens seleksjon blir selve utvelgelsen av best egnede til stillingen blant alle søkerne.

Seleksjonsprosessen baserer seg på mange former for seleksjonsverktøy eller grunnlag. Eksempler på seleksjonsmetoder som benyttes i Forsvaret er intelligenstester, personlighetsvurdering, fysiske tester, medisinske tester, intervjuer og tjenesteuttalelsene. Seleksjonen skjer opp mot ulike former for kriterier. Det kan handle om både formelle og uformelle kriterier. De formelle kriteriene for vurdering, rangering og utvelgelse er opplyst

om i stillingsutlysningene i form av må-krav og bør-krav. De uformelle kriteriene er gjerne ikke-uttalte, og «viljen til å ta belastning» er et eksempel på et slikt kriterium. Uformelle kriterier kan dessuten benyttes for å velge bort uønskede kandidater, eksempelvis basert på rykter eller negativ omtale av personen.

I litteraturen skiller man gjerne mellom *naturlig seleksjon*, *tilfeldig seleksjon* og *systematisk seleksjon* (Bjørklund, 1997). Naturlig seleksjon skjer når man vurderer en persons utvikling innenfor forskjellige arbeidsområder som gir grunnlaget for å selektere videre til utdanning eller høyere stilling. Tilfeldig seleksjon skjer når en person med ett er tilgjengelig for en oppgave, jfr. det å være på rett sted til rett tid. Systematisk seleksjon er en seleksjonsprosess, hvor valg av kandidater skjer på bakgrunn av en omfattende vurdering av personen og utdanningen og den gjennomføres ved hjelp av mange forskjellige metoder.

Hvilke seleksjonsmetoder som brukes, hva som vektlegges i selve vurderingen av søkerne, og hva som er utslagsgivende for seleksjonen, samt hvordan de opplever prosessen, bidrar til å sosialisere den enkelte søkeren inn i organisasjonskulturen.

2.2 Sosialisering og kultur

Det å selekteres inn i Forsvaret, handler om å bli en del av en kultur. Dette kaller vi for en sosialiseringssprosess. Mennesket sosialiseres hele livet, og man skiller mellom primærsosialisering og sekundærsosialisering. Den primære sosialiseringen er prosessen som gjør det kulturløse og biografiløse barnet til samfunnsdeltaker. Mens sekundærsosialisering ofte betegner den sosialisering som skjer på arbeidsplassen. Begge nevnte former for sosialisering vil bidra til utvikling av individets kompetanser (selv om primærsosialiseringen preger oss sterkest). Når en person kommer inn i en ny organisasjon, starter en sekundærsosialiseringssprosess. Denne prosessen lærer individet hvilke normer og verdier som gjelder, hvilke oppgaver som skal løses og hvordan organisasjonen forventer at oppgavene skal løses. Individet sosialiseres med andre ord inn i en kultur.

Kultur er de virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe. Kultur blir da et system av felles symboler og meningsinnhold (Geertz, 1973) som både forteller oss hvordan vi skal handle og som forklarer hvorfor vi handlet som vi gjorde. Kultur er modeller av og for handling. Vi kan snakke om kultur på flere nivåer, europeisk kultur, norsk kultur, ungdomskultur, kulturen i det norske Forsvaret osv. En vanlig definisjon på organisasjonskultur er at det er *et sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene* (Bang 1998, s.19).

Kulturbegrepet er en abstraksjon, en slags tankemodell vi bruker for å analysere en komplisert sosial virkelighet. I studiet og analysene av kultur er det hensiktsmessig å benytte et skille mellom tre nivåer som kulturen manifesterer seg i. I tråd med Scheins (1990) inndeling kan vi kalle dette for første, andre og tredje ordens nivåinndeling:

1. Observerbare artefakter (1. orden)
2. Intensjoner (2.orden)
3. Grunnleggende antakelser (3.orden)

Det første nivået er det du kan se og høre, dette er altså det som er observerbart, det mennesket gjør. Observerbare artefakter er hvordan man kler seg, måten man tiltaler hverandre på, myter og historier som fortelles, men også organisasjonskart og årsrapporter og andre dokumenter som sier noe om organisasjonens uttalte verdisyn (eks. Forsvarets verdigrunnlag). Problemet med artefaktene er at de ofte er håndfaste, men vanskelige å gripe på en presis måte. Man kan komme i skade for å gjøre feilaktige tolkninger av artefaktene hvis vi ikke kobler det til underliggende antakelser som ligger til grunn for dem. På det andre nivået kommer meningsaspektet inn, det er det som gir retning og tolkning for artefaktene. Her finner vi verdier, visjoner, intensjoner - det handler om hva vi mener med det vi gjør. Det tredje nivået er de grunnleggende antagelsene som handler om alt som virker styrende på atferden vår – rammene. Dette kan være regler, lover, mentale modeller, fordommer, oppfatninger, holdninger, det som anses som sant eller verdifullt, kulturelle selvfølgeligheter osv. Slike underliggende antakelser er gjerne uttalte og ubevisste, men de bestemmer oppfatninger, tankeprosesser, følelser og atferd. Når man begynner å få klarhet i antakelsene blir det enklere å avdekke meninger som ligger implisitt i atferd og artefakter. Grunnleggende antakelser starter ofte som verdier, men ettersom de overlever blir de gradvis tatt for gitt. De blir mindre og mindre tilgjengelig for diskusjon og de blir mer og mer ubevisste. Hvis man forstår kulturer på denne måten blir det klart hvorfor det er så vanskelig å endre dem.

Det er et poeng at de dypere kulturelementene i en organisasjon først avdekkes for oss når vi snakker med ansatte om hvilke verdier og normer som folk har felles. For å få tilgang til de grunnleggende antagelsene er studien derfor basert på kvalitative forskningsmetoder hvor vi gjennom dybdeintervjuer lar informantene reflektere over blant annet hvordan symboler og verdier er uttrykk for mer grunnleggende antagelser. For å få innsikt i hvordan de tre nivåene spiller sammen i etableringen og utviklingen av kulturen må intervjuer utfylles med observasjoner³. På bakgrunn av evalueringer og annen forskning vet vi at selv om nye verktøy og teknikker er blitt innført for å bedre kvalitet og effektivitet, så har folk i organisasjonen stort sett fortsatt som før og de forventede resultatene har uteblitt (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Alvesson, 2002). Dette handler om at det å gjøre endringer på første ordens systemnivå, altså endre på de synlige artefaktene, også må forankres i endringer i de mer grunnleggende verdiene og antagelsene i kulturen, for å

³ Vi har ikke fått tilgang til så omfattende observasjonsdata som vi la opp til, og vil følgelig derfor ikke kalle studien vår for en kulturstudie av Forsvaret.

lykkes. Et relevant eksempel i vår tilnærming er å undersøke hvorvidt det er en tydelig sammenheng mellom de politiske dokumentene som ligger til grunn for Forsvarets rekrutteringsstrategi (rammer, 3. orden) og det vi faktisk kan se og høre blant de ansvarlige (atferd, 1. orden) i organisasjonen.

Alvesson (2002) skiller mellom tre varianter av kulturforandringer som er beskrevet i litteraturen. For det første er det kulturendring gjennom en *rasjonell styrings- og beslutningsprosess* hvor forandringen er noe som startes og drives ovenfra, top down. Ledelsen setter i gang tiltak som skal gi ønsket effekt, man formidler ønskelige verdier i taler og seremonier, og en bruker symboler og artefakter som slagord med mer. Ideen er at kulturforandring er noe som kan startes ovenfra og så sildre nedover og utover i organisasjonen. Den andre varianten av kulturendring er det motsatte hvor forankring først og fremst er *noe som vokser fram* nedenfra ved at grupper i organisasjonen følger nye tanker og strømmer som litt etter litt skaper en kulturforandring. For eksempel vil impulser fra storsamfunnet kunne påvirke enkeltorganisasjoner til å gjøre endringer ved at ansatte tar opp i seg nye impulser og reaksjoner. En tredje variant er kulturforandringer som *vokser spontant og uformelt fram* enten ved at sjefen eller andre mer uformelle autoriteter spiller en viktig rolle. Aktørene påvirker menneskene de samspiller med og det er en uformell og kulturformende påvirkning på ulike oppfatninger og verdier. Endringene skjer gjennom meningsutveksling og i naturlig kommunikasjon i vanlig arbeid, og virker slik sett sterkere på ansattes handlemåter. Dette er ofte den mest relevante måten å forsøke og arbeide med kulturforandringer på, hevder Alvesson (2002). Samtidig er det viktig å påpeke at disse variantene av kulturforandringer ikke motsier hverandre og at de kan skje samtidig og/eller i kombinasjon med hverandre. Poenget er at for å skape forandring i en kultur så må det settes i gang et bevisst og systematisk arbeid hvor alle de tre nivåene i kulturen innlemmes og arbeides med samtidig.

Rekruttering og seleksjon kan være virkemiddel for å opprettholde en kultur ved at man sikrer en størst mulig homogen masse av mennesker i organisasjonen. Samtidig kan disse virkemidlene også benyttes for å skape endringer i en organisasjonskultur, for eksempel aksept for og ønske om økt mangfold. Om en lykkes i dette arbeidet vil blant annet ha sammenheng med hvordan endringene er initiert og arbeidet med i organisasjonen, jfr Alvessons tre kulturforandringsvarianter.

2.3 Mangfold i organisasjoner

Mangfold betyr variasjon (Merriam Webster Dictionary), og handler om forskjellighet og ulike måter noe eller noen er forskjellig fra noe annet eller andre på (Milliken & Martins, 1996). Mangfold er et fenomen på gruppenivå og viser til forskjellighetene mellom mennesker med hensyn til kjennetegn som alder, hudfarge, religion, personlighet, kompetanse, utdanning, etnisk bakgrunn, seksuell orientering, kjønn osv. (Traavik, 2011). Mangfold i en organisasjon, en avdeling, en klasse eller andre grupper omhandler

mellomgruppeprosessene hvor folk kategoriserer verden i «inn» og «ut» grupper (eks kvinner versus menn, polske versus finske) istedenfor å se folk som enkeltindivider.

Hvilke typer mangfold og omfanget av disse, varierer avhengig av hva vi fokuserer på og konteksten vi befinner oss innenfor (Traavik, 2011). Mangfold er med andre ord et komplekst fenomen og det er viktig å fokusere på mangfoldsdimensjonene i relasjon til konteksten de inngår i. Mor Baraks definisjon av mangfold er forstått i en global kontekst og bidrar til å identifisere hvilke typer kriterier av mangfold vi må ta hensyn til i arbeidslivet:

Mangfold referer til delingen av arbeidsstyrken inn i forskjellige kategorier som (a) har et opplevd fellestrekk innenfor en gitt kulturell eller nasjonal sammenheng, og som (b) kan bli behandlet negativt i arbeidslivet mht. jobbmuligheter, behandling på arbeidsplassen og forfremmelse uavhengig av jobbrelevant kompetanse og kvalifikasjoner (Mor Barak, 2011, s. 148, oversettelse av Traavik, 2014).

Definisjonen har fokus på mangfold som mulig årsak til at individer kan oppleve negativ særbehandling eller diskriminering i arbeidslivet, basert på deres gruppetilhørighet for eksempel kjønn, etnisitet, religion eller andre mangfoldsindikatorer. I arbeidet med å hindre diskriminering er positiv særbehandling som for eksempel kvotering, et viktig tiltak. Imidlertid er kvotering et tiltak for å rekruttere inn til organisasjonen, men mangfoldet i organisasjonen skal også fungere og ledes.

Konseptet mangfoldsledelse kom som en respons på antidiskrimineringsarbeidet i USA, og er en strategi for å lede mangfoldet i organisasjonen i det daglige og beholde de ansatte (Groeneveld, 2011). Ideen var å inkludere marginaliserte grupper, som kvinner, eldre og innvandrere, men samtidig gi organisasjonene forretningsmessige fordeler ved bruk av menneskelige ressurser (Holvino & Kamp, 2009). Det er en frivillig strategi for å imøtekomme det økende mangfoldet i arbeidsstyrken. Det er en aktiv og progressiv strategi som baserer seg på et argument om at det er bra for driften og organisasjonens effektivitet (Drange, 2014). Tanken er at en kultur hvor forskjelligheter er verdsatt vil bidra til å utnytte arbeidstakernes fulle potensiale i et rikere, mer kreativt og mer produktivt arbeidsmiljø (Wrench, 2007). Hva som er argumentene for å ha et mangfold i organisasjonen varierer, og de forskjellige begrunnelsene fører til ulik håndtering av mangfoldet.

2.3.1 Argumenter for mangfold

Det er ulike grunner til at styringsmakter og organisasjoner ønsker mangfold, men det er særlig to motiver som dominerer. Mangfold kan være instrumentelt motivert hvor betydningen av mangfold for den enkelte organisasjon er i fokus. Det handler om hvordan mangfold kan være til nytte og gi merverdi i organisasjonen. Eller mangfold er motivert ut fra omgivelsene og viser til organisasjonens rolle i samfunnet. Det handler om

organisasjonens samfunnsansvar og ansvar for å hindre diskriminering (Drange, 2014.). I Skandinavia har diskursen om samfunnsansvar vært mer dominerende når det gjelder å inkludere «svake grupper» i arbeidsmarkedet enn de mer instrumentelle motivene. Fokuset har vært på å integrere etniske minoriteter som følge av økt innvandring (Holvino & Kamp, 2009).

De to motivene beskriver Drange (2014) som rettighetsargumentet og forretningsargumentet. *Rettighetsargumentet* handler om at mangfold har verdi i seg selv, mer enn at mangfold kan føre til gevinster for organisasjonene. Her fremmes like muligheter til tross for ulike utgangspunkt og argumentasjonen er preget av rettferdighet, etiske og moralske begrunnelser. Dette argumentet settes ofte opp mot forretningsargumentet, men de trenger ikke nødvendigvis være konkurrerende. En slik tilnærming kan imidlertid virke negativt for de personene som rekrutteres som en del av mangfoldet. Å være den som er rekruttert for å dekke opp behovet for mangfold får konsekvenser for hvordan arbeidstakerne ser seg selv og sin rolle i organisasjonen og også hvordan de blir sett på av kollegaer og ledere som kompetente medarbeider (Drange, 2014).

Forretningsargumentet hevder at mangfold vil være nyttig for å sikre bedre tjenester, produktivitet eller merverdi for organisasjonen. Det er tre fokus innenfor forretningsargumentet (Drange, 2014). Det første handler om rekruttering og merkevarebygging. For å tiltrekke seg de beste talentene bør organisasjonen rekruttere fra et bredere grunnlag, for eksempel hele befolkningen, blant menn og kvinner, flere etniske minoriteter, flere aldersgrupper osv. Det kan også være viktig å markedsføre seg som en organisasjon med en mangfoldprofil for å tiltrekke seg de beste arbeidstakerne. Det andre fokuset handler om å tjene markedet bedre. En mer mangfoldig arbeidsstyrke antas å bedre forstå behovene til ulike kundegrupper nasjonalt og internasjonalt. Det siste fokuset omhandler arbeidsprosessene, kreativitet og innovasjonsevne. Her fremmes det at forskjellene må løftes frem fordi personer med ulike bakgrunn vil utfordre arbeidsprosessene og beslutningsprosessene. Ut fra hvilke markeder organisasjonene opererer på vil det være ulike ressurser i form av kompetanse og arbeidskraft de er avhengig av. Det kan være språkkunnskaper, kulturell kunnskap, nettverk og kontakter og nye tilnærminger til arbeidsoppgaver. For Forsvaret handler det for eksempel om at det er behov for kvinner i utenlandsoperasjoner for å få kontakt med kvinner og barn i lokalbefolkningen, mens det i helsesektoren kan være et større behov for ansatte med ulik etnisk bakgrunn for å møte den flerkulturelle brukergruppen.

En kritikk mot forretningsargumentet er at det i ytterste konsekvens kan legitimere diskriminering og forskjellsbehandling. Argumentet bygger på at mangfold lønner seg, så om det viser seg at mangfold ikke kan vise til lønnsomhet, er det uønsket (Drange, 2014). Forskjellene verdsettes innenfor dette argumentet så sant det er bra for forretningen, ikke i seg selv. Forretningsargumentene vektlegger i større grad hva som er til det beste for

organisasjonen, ikke den enkeltes rettigheter. Dette spenningsfeltet er også vist i forskningen om likestilling i arbeidslivet.

Skjeie og Teigen (2003) finner i sin forskning om likestilling i arbeidslivet at rettighetsargumentet fortsatt står sterkt i samfunnet generelt, men når «kontekst» blir en del av argumentasjonen forsvinner rettighetsargumentet. I en organisasjon, som en gitt kontekst, er fokuset i større grad rettet mot hva som er nyttig for organisasjonen enn hva som er rettferdig for ulike grupper i samfunnet. Argumentene for likestilling eller mangfold kan dermed heller bli et argument for ekskludering om det ikke direkte kan vise til nytte eller lønnsomhet for organisasjonen, for eksempel å ansette personer med annen etnisk bakgrunn eller kjønn for å øke mangfoldet i organisasjonen.

2.3.2 Å ha mangfold og å bruke mangfold

Det er to retninger innenfor mangfoldsledelse (Drange, 2014) som handler om å ha et mangfold eller å bruke mangfoldet. Den første retningen viser til å «opløse mangfold». Her er strategien at organisasjonen skal tilpasse seg forskjellige ansatte, men på en måte som behandler disse som individuelle forskjeller. Noen er tålmodige, andre er utålmodige, noen er A-mennesker andre er B-mennesker, vi er i ulike livsfaser osv. Dette er en relativistisk måte å forholde seg til mangfold på og den enkeltes bakgrunn tones ned og gjøres irrelevant for oppgavene som skal løses. Denne håndteringen av mangfold kan kritiseres for å individualisere forskjellene i for stor grad – hvis alle er forskjellige, så er ingen «forskjellig». Faren er at man mister fokuset på de overordnede maktforholdene og ulike sjanser og muligheter. Denne retningen vektlegger de sosio-demografiske bakgrunnsvariablene som kjønn, etnisitet, seksuell legning, alder ol, og tar det til inntekt for at de *har et mangfold*.

Den andre retningen vektlegger i større grad at mangfold skapes i organisasjonen og hvor de «verdsetter mangfold». I disse tilfellene glettes ikke forskjellene over, men løftes frem og tematiseres i tilknytning til oppgavene som skal løses. *Mangfoldet brukes* aktivt i organisasjonen, dvs. arbeidstakernes sosio-demografiske bakgrunn gjøres relevante når forskjellene fremmer arbeidets organisering og oppgaveløsning, men også i tilfeller hvor det kan bidra til å hemme mangfold (Drange, 2014). Forståelsen av hva mangfold handler om, å ha eller å bruke, har betydning for hvilke tiltak som iverksettes i organisasjonen. Det kan skilles mellom å legge til rette så alle kan være forskjellige eller å utnytte mangfoldet i organisasjonens virke.

Rogstad og Solbrække (2012) har i sin forskning i helsesektoren identifisert et skille mellom mangfold som «retten til å være forskjellig» og «retten til å være lik». Retten til å være forskjellig er forankret i tiltak som anerkjenner de ansattes behov for å opprettholde kulturell og religiøs identitet gjennom tilrettelegging for eksempel i form av å tillate og bruke religiøse plagg og mat i kantina. Debatten om uniformer tilpasset kvinner i Forsvaret

kan også havne innunder her. Mangfoldsledelse handler her om tiltak som legger til rette for at arbeidstakere kan opprettholde sine identiteter på et gruppenivå knyttet til kultur og religion, kjønn og alder. Retten til å være lik handler på sin side om tiltak som er rettet mot ansettelse og karriereutvikling for å bidra til å skape like muligheter ut fra forskjellige utgangspunkt. Her kan mangfoldsledelse handle om å løse opp i kvalifikasjonskriterier og en diskusjon om hvilke kvalifikasjoner som er relevante (Berg et al., 2012). Andre virkemidler kan være intensiver som er rettet mot målgruppen, for eksempel ulike rekrutteringsprogram og mentorprogrammer, hvor målsetningen er å holde på og utvikle mangfoldet, eller opplæring som retter seg mot medarbeidere og ledelse hvor formålet er bevisstgjøring i organisasjonen rundt mangfold (Drange, 2014). I Rogstad og Solbrækkes (2012) studie i sykehussektoren kommer det frem at mangfold i liten grad sees i sammenheng med karriereutvikling og rekruttering, dvs. at retten til å være lik har mindre spillerom enn mangfoldsstrategien som tilrettelegger for retten til å være forskjellig.

2.4 Mangfold – et flerdimensjonalt begrep

I gjennomgang av forskningslitteraturen ser vi at det ofte er de demografiske kategoriene som fremmes for å sette ord på mangfold, uten at mangfoldsbegrepet i seg selv problematiseres som definisjon eller som en tilstand i en organisasjon. I forskningen er det særlig sett på *effekter av mangfold* i organisasjoner, mens det har vært lite fokus på *mangfoldsbegrepet i seg selv* og en teoretisering av begrepet (Zanoni & Janssens, 2015). I den videre gjennomgangen vil vi gjøre rede for ulike dimensjoner som er knyttet til definisjoner av mangfold.

Det finnes ulike analytiske modeller for begrepsfesting og fokus når det gjelder mangfold. En modell skiller mellom observerbare og underliggende faktorer (Milliken & Martins, 1996). Det er likevel ikke slik at de observerbare faktorene utelukker de underliggende faktorene. De observerbare faktorene som kjønn, alder og etnisitet kan naturligvis henge sammen med de underliggende faktorene som holdninger og verdier, utdanning, personlighet og lignende. For eksempel kan mennesker tilhørende en etnisk gruppe dele verdier og holdninger som er fremtredende i deres kultur. I forskningen hjelper likevel slike modeller oss til å få et språk som kan hjelpe oss i å begrepsfeste og fokusere på mangfold i forskningen:

- Snakker vi om mangfold i betydningen kjønn?
- Er vi opptatt av mangfold i betydningen personlighetstyper?
- Er det erfaringer og kompetanser vi er opptatt av?
- Eller er det andre former for forskjellighet vi studerer?

Van Knippenberg og Schippers (2007) baserer seg på den samme modellen som vist ovenfor, men har delt inn de underliggende faktorene i to forskjellige dimensjoner, i tillegg til den demografiske og observerbare dimensjonen:

- Observerbare, demografiske kjennetegn (kjønn, rase, etnisitet, alder)
- Jobbrelaterte kjennetegn (forskjeller i utdanning og praktisk bakgrunn)
- Personlige kjennetegn (personlighet, holdninger og verdier)

De ulike dimensjonene av mangfold handler både om individuelle egenskaper (personlighet) og gruppetilhørighet (sosiale kategorier) (Traavik, 2011). De observerbare og demografiske kjennetegnene viser til sosiale kategorier vi deler grupper i samfunnet inn i, som kvinner og menn, ung og gammel, kristen og muslim. De jobbrelaterte kjennetegnene omhandler kompetansemangfold, mens de personlige kjennetegnene viser til grupperinger i samfunnet når det gjelder holdninger og verdier som for eksempel viser seg i politiske inndelinger, men også mer psykologiske kjennetegn for eksempel om du er utadvendt eller introvert ol.

Van Knippenberg og Schippers (2007) har gått igjennom forskning fra 1997 til 2005, om mangfold og hvordan mangfold kan påvirke gruppeprosesser og gruppeprestasjoner både positivt og negativt («state of the art»). De finner at mye av forskningen på mangfold har dreid seg om hvordan forskjeller blant gruppemedlemmer påvirker gruppeprosesser og prestasjoner, samt medlemmenes holdninger til hverandre og subjektive oppfattelse av tilfredshet (van Knippenberg & Schippers, 2007). Forfatterne etterlyser forskning som ser på mangfoldsdimensjoner i interaksjon med hverandre, samt at faktorer som personlighet, motivasjon og følelsestilstand inkluderes. Fordi mennesker er sammensatte, kan det være feilslutninger i forskningen dersom man hevder at det er kjønn eller etnisitet som er faktoren som påvirker gruppedynamikken og gruppens resultater, det kan være andre forhold og kombinasjoner av faktorer. Van Knippenberg og Schippers hevder at man vil forstå effekter av mangfold bedre dersom man ser på mangfoldsdimensjonene i interaksjon med hverandre, både de demografiske, de funksjonelle og de personlige faktorene. Det er med andre ord viktig å se på flere dimensjoner ved mangfold og på hvilke prosesser som slår inn som følge av det mangfoldet som finnes i gruppene.

Når forskningen fokuserer på bare en dimensjon ved mangfoldet, eksempelvis kjønn eller etnisitet, vil det gi en begrenset forståelse av mangfold. Samtidig kan en bred forståelse av mangfold som inkluderer både de synlige og usynlige dimensjonene, samt individ- og gruppebaserte dimensjoner også føre til at betydningen av mangfold forsvinner (Traavik, 2011). Konteksten som mangfoldet finner sted innenfor, for eksempel organisasjonen Forsvaret, er derfor avgjørende for definisjonen av mangfold. Mangfold er en egenskap ved en gruppe, en organisasjon og ikke det enkelte individ, og må derfor defineres mest mulig presist i en spesifisert kontekst og arbeidssituasjon (Traavik, 2011). En kvinne med militær grad vil representere et mangfold i Forsvaret som helhet hvor menn er i flertall, men i enkelte avdelinger av Forsvaret kan kjønnsbalansen være jevnere og en kvinne bidrar ikke til et økt mangfold. For å definere mangfold i organisasjoner er det derfor viktig ikke bare å identifisere enkeltstående dimensjoner av forskjeller og ulikheter, men også forstå det overordnede mønstret av mangfold i virksomheten – over tid. Mangfoldet i en gruppe kan endre seg. Det overordnede mønstret handler både om sammensetningen og omfanget av

mangfold, som statistikk over alder, kjønn, personer med minoritetsbakgrunn og utdanning, og om historien og erfaringer i og mellom grupper og deres relative status i virksomheten (Traavik, 2011). Med Forsvaret som eksempel vil det overordnede mønstret både vise den lave kvinneandelen i organisasjonen, og en ujevn fordeling i andelene som har utdanningene operativ, forvaltning og teknisk på ledelsesnivå, samt en forståelse av erfaringene og historien om de ulike kjønnenes og utdanningenes relative status i organisasjonen. Dette forteller at Forsvaret har vært en mannsdominert organisasjon i all tid, og det kan også fremstå som at operativ bakgrunn har en høyere status enn forvaltning og teknisk.

2.4.1 Mangfold i grupper og organisasjoner

Mangfold kan forstås som et uttrykk for en tilstand i en organisasjon. Når det gjelder å forstå hvordan mangfold kan påvirke prosesser i organisasjoner og grupper, er det to perspektiver som dominerer. Det er for det første, teorier om sosial identitet og selv kategorisering; hvor man kan ha et mangfold i sosiale kategorier (social category diversity)⁴, og for det andre, perspektiver for informasjonsbearbeiding eller problemløsning som kan vise til et mangfold i informasjonstilfanget (informational diversity) (Phillips, Kim-Jun & Shim, 2010). Disse formene for mangfold kan selvfølgelig også eksistere samtidig, selv om det ikke er noen automatikk i en slik kongruens.

Det første perspektivet henspiller på menneskers tendens til å forenkle gjennom å drive sosial kategorisering, det vil si en identifiseringsprosess hvor individer blir kategorisert som medlem av en sosial gruppe fordi de deler noen trekk (features) som er typisk for gruppen, eksempelvis demografiske kategorier som kjønn, etnisitet eller seksuell orientering, men også andre former for sosiale kategorier som yrkestilhørighet eller faglig bakgrunn. Enkeltindivider blir da heller oppfattet som medlem av en gruppe enn unike individer, og som kan ha den virkningen at man danner inn-ut grupper, skaper fordommer, diskriminerer eller går inn i konflikter (se også Tajfel & Turner, 1979; Hewstone, Rubin & Willis, 2002). Det andre perspektivet fokuserer på mangfold i informasjonstilgang uttrykt gjennom forskjellig kunnskap, verdier, holdninger, perspektiver og handlemåter som kan medføre bedre løsninger og grundigere informasjonsbearbeiding (se også Mannix & Neale, 2005; Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Det synes likevel å eksistere en folkelig oppfatning om at stor grad av mangfold i sosiale kategorier er positivt fordi det automatisk bidrar til et større informasjonsmangfold i organisasjonen (Phillips, Kim-Jun & Shim, 2010). En slik oppfatning er gjerne uttrykt ved at mangfold er noe som fører til økt kreativitet og problemløsningsevne i organisasjonen.

Mangfold i objektive forskjeller som kjønn, etnisitet eller alder betyr ikke nødvendigvis at man har et mangfold i kompetanse for oppgavene som skal løses i organisasjonen. En slik

⁴ Phillips, Kim-Jun & Shim, (2010) bruker begrepet sosiale kategori bredt og noe som går utover en demografisk betydning. En sosial kategori kan godt være avdelingstilhørighet, bransjebakgrunn.

oppfatning av verdien av mangfold i organisasjoner, uttrykker dessuten en implisitt forståelse av at de som da representerer majoriteten i en organisasjon er like med hensyn til kunnskaper og perspektiver. Der det finnes konflikter om eksempelvis oppgaveløsning, trenger ikke kilden til denne uenigheten være enkeltindividenes «tilhørighet» i en aktuell sosial kategori. Man kan ikke automatisk slutte at mangfold i sosiale kategorier fører til mangfold i informasjonstilgang og verdier.

Social category diversity may not always reflect other types of diversity (e.g. information diversity and value diversity) (Jehn et al. 1999, s. 742)

Til tross for at man er ulike når det gjelder disse dimensjonene, kan man likevel tilnærme seg en oppgave veldig likt (Jehn et al., 1999). I studier av mangfold er det derfor viktig at det tas høyde for alle relevante dimensjoner og at man ikke «kategoriserer» den ene i gruppa innenfor bare en kategori, eks som kvinne. Konseptualiseringen av mangfold må inkludere flere dimensjoner og det bør tas hensyn til ulikheter og asymmetri mellom de forskjellige dimensjonene (van Knippenberg & Schippers, 2007; Jackson, Johsi & Erhardt, 2003).

Begrepet bruddlinjer (faultlines) ble utviklet for å forstå kompleksiteten i de effektene mangfold har på prosesser og resultater på gruppe- og organisasjonsnivå (Lau & Murnighan, 2005). Lau og Murnighan har utviklet en modell som viser effektene av demografiske bruddlinjer og deres modell viser at når gruppemedlemmer faller inn i to forskjellige ikke overlappende subgrupper basert på demografiske karakteristikk, så er det snakk om en sterk bruddlinje. Det gjelder for eksempel om man i Forsvaret setter sammen en gruppe av fire unge kvinner sammen med fire eldre menn. Deres modell fokuserer på bruddlinjenes styrke i en gruppe, størrelsen og statusen til ulike subgrupper og effektene på å legge til nye medlemmer til gruppene og drivkraften på bruddlinje-relaterte forhold. I følge Traavik (2011) er deres bidrag til forskningen at flere dimensjoner studeres samtidig og fordelingen av gruppens medlemmer på disse dimensjonene blir avgjørende for utfallet av for eksempel effektivitet, men modellen tar ikke høyde for konteksten og en bredere forskning om mangfold i organisasjoner. Bruddlinjer må fokusere på hvordan dimensjoner og mønstre har forskjellig betydning i forskjellige kontekster, for eksempel vil mangfold kunne komme til uttrykk og ha andre effekter i Forsvaret enn innenfor helse- og omsorgssektoren selv om det er flere likehetstrekk ved organiseringens som uniformering, hierarki og profesjonsutdanninger.

Mangfold et positivt ladet ord, og et argument for mange organisasjoner med tanke på å forbedre og utvikle seg. Forskjelligheten blir forstått som noe positivt og mangfold blir sett i et mulighetsperspektiv hvor en gruppe eller noen utgjør et potensial. Det handler om menneskelig variasjon og samfunnsarenaenes behov for å reflektere denne variasjonen (Berg et al., 2012). Mangfoldsledelse kan være en strategi for å nyttiggjøre seg mangfoldet i en organisasjon.

2.5 Mulige analytiske perspektiver på mangfold

Basert på teorigjennomgangen om mangfold i organisasjoner har vi laget en sammenstilling over mulige analytiske perspektiver på mangfold. I denne modellen viser vi at man kan innta en enkel eller kompleks forståelse av mangfold i organisasjoner. Den valgte tilnærmingen vil ha konsekvenser for hvordan mangfold blir tematisert og forstått, hva man orienterer seg mot, samt hva slags tilsiktede og utilsiktede konsekvenser tilnærmingen kan ha for arbeid med å skape mangfold i organisasjonen.

Figur 1: Perspektiver og problemstillinger

	Dimensjoner	Orientering – hva spør vi etter når vi etterspør mangfold?	Konsekvenser – hvordan brukes mangfoldet i organisasjonen?
Enkel tilnærming	Fokus på en og en dimensjon <ul style="list-style-type: none"> • Kvinne//mann • Tekniker//operativ 	Måltallsorientering <ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange har vi? • Hvor mange flere trenger vi? 	Resultat og utfordringer <ul style="list-style-type: none"> • Sosial kategorisering og essensialisme • Fokus på å <i>ha</i> mangfold, mer enn hvordan <i>bruke</i> mangfold.
Kompleks tilnærming	Fokus på flere dimensjoner samtidig – mennesker er sammensatte <ul style="list-style-type: none"> • Kjønn • Alder • Utdanning • Sivil status • Sosial bakgrunn • Personlighet 	Behovsorientering <ul style="list-style-type: none"> • Hva slags mangfold blir viktig i en gitt kontekst? • Hva slags mangfold kan være problematisk i en gitt kontekst? 	Resultat og utfordringer <ul style="list-style-type: none"> • Ser hele mennesket • Hvordan utnytte mangfoldet? • Bruddlinjer – synlige forskjeller på flere dimensjoner • Alt og ingenting – mister fokus i mangfoldspolitikken

Kilde: Østlandsforskning

Vi kan bare snakke om mangfold på gruppenivå, fordi vi bare kan se individene og deres egenskaper og kompetanser i relasjon til andre og i en gitt kontekst. Det er først i en gruppe at et individ kan utgjøre et mangfold langs relevante dimensjoner. For eksempel vil en kvinne kunne utgjøre et mangfold når det gjelder kjønn i en gruppe med flere menn. Dette ligger innenfor det vi i denne modellen har kalt en «enkel tilnærming til mangfold». Dersom fokuset er på en og en dimensjon, for eksempel kjønn, vil mangfold fort bli et måltall. Da er det fordelingen mellom antall kvinner og menn det fokuseres på. Hvor mange har vi? Hvor mange skal vi ha? En enkel tilnærming til mangfold ut fra en dimensjon som kjønn eller kompetanse, ser ikke hele individet eller gruppens sammensetning langs flere dimensjoner. Det kan føre til en sosial kategorisering som at den ene eller de få, for eksempel en kvinne eller en tekniker, blir representanten for alle kvinner eller teknikere i organisasjon. Det vil komme særlig uheldig ut om de ikke utgjør en positiv forskjell, som for eksempel at kvinner ikke bidrar til å fremme myke verdier, som er en utbredt kategorisering av kvinnelige egenskaper (essensialisme).

Ser en derimot på mangfold i et flerdimensjonalt perspektiv, det vi i modellen beskriver som en «kompleks tilnærming til mangfold», vil det komme tydeligere fram at et individ aldri er bare kjønn, eller bare etnisitet. Ethvert individ består av flere egenskaper og kompetanser som kan utgjøre et mangfold på tvers av individene som utgjør gruppen. En

kvinne kan bidra til et kjønns mangfold når det gjelder kjønn i en gruppe på tre, men den samme kvinnen bidrar ikke nødvendigvis til et mangfold når det gjelder kompetanse eller alder. Dersom vi legger en kompleks tilnærming til grunn, vil vi forholde oss til hvordan mangfold er relevant i gitte kontekster. Det avgjørende er konteksten og hvilke mangfoldsdimensjoner som er hensiktsmessige i en gitt situasjon og hva mangfoldet skal bidra til. Det vil kunne variere mellom ulike avdelinger, oppdrag og situasjoner. Det avgjørende er hvordan organisasjonen klarer å utnytte mangfoldet i gruppen til å løse arbeidsoppgavene på best mulig måte. Utfordringen med en kompleks tilnærming til mangfold i organisasjoner og grupper, er at mangfold kan bli «alt» og dermed også «ingenting». Det kan gjøre det vanskelig å holde fokus og iverksette konkrete tiltak for å øke mangfoldet i organisasjonen, når det ikke lenger bare handler om å rekruttere flere kvinner eller personell med annen bransjebakgrunn.

2.6 Integrering av mangfold

I en studie om identitet og makt i organisasjoner viser Foldy (2002) hvordan organisasjoner (re-) produserer individer og forskjeller mellom dem. Hun tar utgangspunkt i at vår identitet alltid skapes i interaksjon, som igjen er nedfelt i sosiale strukturer. Så ser hun på hvordan organisasjoner bidrar til å konstruere sine medlemmers forståelse av rase, kjønn og klasse, både når det gjelder dem selv og andre. Hun problematiserer blant annet US Army sitt slagord: «Be all that you can be», som hun mener sier noe sånt som at US Army tilbyr en arena hvor rekruttene kan uttrykke sin identitet og utvikle sitt individuelle potensial. Men, sier hun, organisasjoner er aldri nøytrale arenaer hvor individer fritt kan utfolde og realisere seg, «som seg selv». Organisasjoner spiller i stedet en stor rolle i å forme identiteter (også rase-, klasse- og kjønnsmessig identitet) gjennom å gi individet bestemte muligheter og hindre for å uttrykke seg. En implikasjon en kan trekke av dette er at det ikke nødvendigvis vil «gå av seg selv» å få en mer mangfoldig organisasjon bare en får inn nok «annerledes individer». Eller sagt på en annen måte: Å ta mangfold på alvor og behandle folk likt handler ikke bare om å søke likhet gjennom å gi individer (tilsynelatende) like muligheter innenfor eksisterende systemer og strukturer, men om å være villig til å gjøre endringer i disse systemene og strukturene. Utfordringen er å bli bevisst på og forstå hvordan det eksisterende systemet og dets strukturer og praksiser virker i forhold til å produsere og reprodusere individer av en bestemt type (og holde utenfor eller støte andre vekk). Dernest må en utfordre eksisterende strukturer og dermed eksisterende maktforskjeller.

Ledelse av mangfold handler om organisasjonenes strategier, ledelse og faktiske atferd i forhold til en mangfoldig arbeidsstyrke generelt - og ikke bare avgrensede tiltak rettet mot kjønn, funksjonshemmede eller personer med minoritetsbakgrunn (Døving, Nordhaug & Nordhaug, 2005).

Henrik Syse sier at mangfold i dypest grad handler om «å bli sett som individ» og tar til motmæle mot stemmer som hevder at «mangfold ikke passer Forsvaret fordi organisasjonen er så annerledes». Videre sier han:

Antakelsen må være, inntil det motsatte er bevist, at det finnes et mangfold av mennesker som kan gjøre denne jobben godt, i særdeleshet i en tid der Forsvarets oppgaver er mer mangfoldige, og at et mangfold av mennesker fortjener å bli tatt på alvor som mulige forsvarere av landet, uten at de skal føle seg utenfor eller uglesett (Syse, 2010, s. 320)

Dette sitatet sammenfatter noe av det ØF ser som kjernen i dette prosjektet: *Består ikke Forsvaret av et mangfold av oppgaver som skal løses og kan ikke et mangfold av personer løse disse oppgavene?* Med dette som bakteppe vil vi diskutere sentrale funn fra våre delprosjekter: Krigsskolene som sosialiseringarena, Veien til høyere stillinger og Kvinnelige offiserers karriereløp, opp mot mulighetene for økt mangfold.

3 RESULTATER FRA FORSKNINGEN

Overordnet problemstilling for vår forskning har vært å øke kunnskapen om sammenhengen mellom rekruttering, sosialisering og muligheter for mangfold i Forsvaret. Arbeidet har resultert i fire rapporter, hvor dette er den siste og avsluttende. De tre foregående rapportene ligger til grunn for alle våre konklusjoner, så når vi i dette kapitlet diskuterer sentrale funn henviser til de foregående rapportene (Lauritzen & Stokke, 2014; Olsvik & Lauritzen, 2014; Stokke & Eide, 2014).

3.1 Hva slags mangfold snakker vi om?

Vår gjennomgang av politiske forsvarsdokumenter fra 2004 til 2014 (se bla. Eide et al, 2012) viser at forståelsen av hva mangfold er og argumentene for hvorfor mangfold er ønskelig i Forsvaret har endret seg over den siste tiårsperioden. I gjennomgangen av dokumentene finner vi at forståelsen av mangfold har utvidet seg fra en smal definisjon til en bred definisjon av mangfold. I Stortingsproposisjon 42 (2003-2004) forstås mangfold som ulik bakgrunn, livssyn, etnisk eller kulturell tilhørighet og seksuell legning, mens det i Stortingsmelding 36 (2006-2007) og i Stortingsproposisjon 48 (2007-2008) også inkluderer kjønn og variert kompetanse på bakgrunn av utdanning, erfaringer og livsløp. Argumentene som fremmes for slikt mangfold er knyttet til å oppnå legitimitet i samfunnet fordi Forsvaret må gjenspeile det samfunnet det er satt til å verne. En nytteargumentasjon er også gjeldene i alle dokumentene, både for å rekruttere blant et større utvalg for å få de beste kandidatene med de rette erfaringene og verdiene, og for å utvikle og endre organisasjonen. Rettighetsargumentet fremmes bare i Stortingsmelding 36 og i tilknytning til å få flere kvinner i organisasjonen. Dette siste argumentet, ser vi møter motstand blant de ansatte i organisasjonen, mens de andre argumentene finner vi en større enighet rundt.

Vår forskning viser at ansatte i hovedsak oppfatter mangfold som kjønn, og at mangfoldssatsingen er knyttet til målet om økt kvinneandel i Forsvaret. Kun et mindretall problematiserer andre dimensjoner ved mangfoldsbegrepet som alder og etnisitet. Fokuset på kjønn kan henge sammen med at likestilling og økt kvinneandel i Forsvaret har vært tema i flere handlingsplaner, stortingsmeldinger og stortingsproposisjoner siden midten av 1980-tallet. I 1985, da kvinner fikk tilgang til å delta på lik linje med menn i alle avdelinger i Forsvaret, var kvinneandelen på 1,2 prosent, og siden den tid har det vært knyttet måltall til hva kvinneandelen bør være. I Stortingsmelding 36, er måltallet 20 prosent kvinneandel blant vervede og befal innen 2020 (Forsvarsdepartementet, 2007). Kjønn er den eneste mangfoldsdimensjonen som det er knyttet måltall til.

Et funn fra vårt materiale er at mangfoldssatsingen i Forsvaret oppfattes som et tiltak for økt rekruttering av kvinner. Som en følge av dette, antydes det at økt likestilling i Forsvaret er det reelle politiske målet, og at den politiske argumentasjonen for mangfold i Forsvaret egentlig ikke er knyttet til styrking av operativ evne. Kvotering av kvinner er noe flere er skeptisk til, og det antydes at man er urolige for at det politiske nivået er villig til å senke kravene til kvinnene for å nå målet om økt kvinneandel. Oppfatningen er at en slik satsing ikke tjener Forsvaret, men samtidig erfarer informantene at det ikke er karrierefremmende å være kritisk til mangfoldssatsingen. Det etterlyses en større takhøyde for denne debatten. At Forsvaret som en statlig organisasjon kan ha et samfunnsansvar knyttet til økt likestilling mellom kjønnene, synes ikke å være en del av forståelsen som informantene gir uttrykk for i intervjuer med oss. Flere påpeker at det er Forsvarets operative evne og oppdragsløsning som er i viktig. Kanskje oppleves ikke likestillingsarbeid som relevant for ansatte i Forsvaret?

Blant de ansatte i organisasjonen fremstår argumentene for mangfold slik de framkommer i stortingsdokumenter og proposisjoner mer som en avsporing av debatten om hva som skal være Forsvarets mandat og målsetting. Mangfold forstås ikke som en verdi i seg selv, og også i liten grad som et middel til et bedre forsvar. Det mener vi kan henge sammen med at likhet har en egen verdi og en slags egen logikk i Forsvaret. Det er hensiktsmessig å være lik, å være uniformert, ha felles skolebakgrunn og utdanning. Blant annet ser vi i FFOD at den militære profesjonen trenger et felles verdigrunnlag, tenkesett, referanserammer og språk for å utvikle en felles profesjonsidentitet.

Mangfold utfordrer også forestillingen om likhet i form av likebehandling og rettferdighet. Dette ser vi blant annet i rekrutteringssammenheng. Det skal være «likt for alle», sies det. Det er en forståelse i organisasjonen om at de kriteriene som er satt i rekruttering og seleksjon, er bestemt ut fra en objektiv norm for hva som kreves av en offiser. De som skal inn i Forsvaret må tilpasse seg denne normen og kravene er absolutte. En vanlig begrunnelse for de absolutte kravene er at det ivaretar lik behandling og dermed likestilling i Forsvaret. Likestilling handler om at mennesker skal ha like muligheter, rettigheter og plikter. Kjønnlikestilling handler dermed om at menn og kvinner skal ha slik likhet mellom seg (Stousland & Witsøe, 2013). Imidlertid forstås likestilling på en annen måte i Forsvaret, nemlig som likebehandling. Dette innebærer at likestilling tolkes som at noe skal være «likt for alle». Forståelsen av at likestilling kan innebære forskjellsbehandling, eksempelvis mellom kvinner og menn, er ikke fremtredende. Mangfoldsdiskusjonen ser ut til å utfordre denne forestillingen om likhet og likebehandling gjennom å foreslå at likestilling også kan innebære forskjellsbehandling. Skal kvinner og menn ha like muligheter i Forsvaret, må kanskje kravene tilpasses forutsetningene til henholdsvis kvinner og menn. Slike tilpasninger kan også gjelde andre mangfoldsdimensjoner, som etnisitet og alder.

«Retten til å være lik» som Rogstad og Solbrække (2012) setter opp mot «retten til å være forskjellig», tar utgangspunkt i å skape like muligheter ut fra forskjellige utgangspunkt. De fysiske forutsetningene blant kvinner og menn er forskjellige, og skal mulighetene for karriere i Forsvaret være like, kan det være nødvendig å løse opp og endre kvalifikasjonskriterier eller diskutere hvilke kriterier som er relevante for de oppgavene som skal løses. Det er ikke gitt at det er de samme kriteriene som er relevante for alle delene og oppgavene som skal løses i Forsvaret, men at det kan differensieres med hensyn til hva som er nødvendig for de ulike oppgavene som skal løses, eksempelvis støttefunksjoner og operative funksjoner.

Vårt datamateriale viser at det blant de ansatte i Forsvaret er stor aksept for forskjellighet og i mange sammenhenger fremmes nettopp forskjeller i personlighet eller kompetanse som positivt. Det er også lagt til rette for at grupper skal kunne beholde sin kulturelle og religiøse identitet. Dette er forankret i tiltak som fremmer «retten til å være forskjellig» (Rogstad & Solbrække, 2012), slik som å tilby ulik mat i messene og tillatelse til å bære religiøse plagg og symboler. Det jobbes også for at kvinner skal få bedre tilpassede uniformer og at forlegningene tilpasses begge kjønn, for eksempel med hensyn til sanitæranlegg. Denne formen for tilrettelegging synes ikke å utløse debatt. Tilrettelegging for økt mangfold som utfordrer rekrutteringspraksisene og seleksjonskriteriene i Forsvaret, skaper imidlertid større debatt. Debatten er gjerne knyttet til oppfatninger om rettferdighet og nødvendige kvalitetskrav. Rekruttering på bakgrunn av kjønn kan i en konkurransesituasjon true kravet om rettferdighet, slik andre søkere ser det. Vi finner også at man er redd for at mangfoldssatsingen som er initiert fra politisk hold, skal tvinge frem endringer i seleksjonskrav til skoler og stillinger, slik at kvaliteten på Forsvaret blir dårligere. Det ser ut til at holdningen blant de ansatte er at kravene som er satt for inntak til eksempelvis skolene, oppleves som relevante og riktige, og viktige for kvaliteten.

Av materialet vårt ser vi at ansatte mener det synlige mangfoldet kan være viktig for å sikre Forsvaret legitimitet i samfunnet. Det handler om at legitim bruk av makt krever et Forsvar som samfunnet for øvrig kjenner seg igjen i. Samtidig er informantene opptatte av å formidle at det er visse ytterligheter på «mangfoldskartet» som ikke kan aksepteres, eksempelvis ytterliggående politiske holdninger.

Nytteargumentasjonen er debattert i vårt datamateriale. På den ene siden kan økt mangfold være nyttig for å utvide rekrutteringsgrunnlaget. For å få tak i de beste, kan det være nødvendig å gå bredere ut og rekruttere fra begge kjønn, og fra ulike etniske grupper. Videre vil det være oppdrag som bare kan løses av kvinner, eksempelvis i muslimske land hvor kvinner har bedre (og nødvendige) forutsetninger for å komme i kontakt med den kvinnelige delen av befolkningen. På den andre siden finner vi en skepsis rettet mot nytteargumentet. Oppfatningen er at kompetanse ikke nødvendigvis er knyttet til de synlige mangfoldskategoriene som eksempelvis kjønn og etnisitet. Kvinner kan være like forskjellige fra hverandre som fra menn, slik menn også kan være forskjellige fra

hverandre. I bunn og grunn forteller datamaterialet vårt at man i hovedsak er lite opptatt av det ytre mangfoldet, og at det som har betydning er personens kompetanse. Fordi Forsvaret utvikler seg gjennom nye oppdrag og ny teknologi, vil behovet for kompetanse også utvikle seg. Kompetansemangfold er del av det usynlige og underliggende mangfoldet (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Kulturen i Forsvaret framhever denne typen variasjon i det informanter vektlegger at Forsvaret har tradisjon for et stort kompetansemangfold. Mangfold i form av synlig variasjon (kjønn, etnisitet) oppfattes ikke som relevant fordi folk ansettes ut fra hva de kan, ikke hvem de er, som det blir sagt. Det er en sterk verdi i kulturen at det er irrelevant om du er kvinne, mann, svart, hvit, jøde, muslim, homofil eller heterofil, så lenge du gjør jobben din. Det er utførelsen, handlingen som ses og vektlegges. Å gjøre det synlige mangfoldet irrelevant er åpenbart positivt, fordi det retter fokus mot personens kompetanse, egenskaper og yrkesutøvelse. Men det å ikke forholde seg til kjønn (eller etnisitet) kan føre til at man blir blinde for utnyttelsen av mangfoldet eller mulige utfordringer som er forbundet med inkludering av minoritetsgrupper.

Det ser dessuten ut til at den argumentasjonen for økt mangfold som det politiske nivået benytter, er lite kjent. I Stortingsmeldingen (Meld. St. 14 (2012–2013)) *Kompetanse for en ny tid* er mangfold et sentralt begrep og defineres som både synlige og usynlige forskjeller. Det synlige mangfoldet fremmes som nødvendig for å ha legitimitet i samfunnet, men det er de usynlige forskjellene som vektlegges i størst grad. Mangfold vil bidra til kompetansebredde, innovasjonskapasitet og evne til å gjøre flere handlingsalternativer tilgjengelig. Dette er det behov for, for å oppnå økt operativ evne. Kompetansemangfoldet er avgjørende for å møte de komplekse utfordringene hevdes det. Rettighetsargumentene er ikke en del av argumentasjonen her. Det kan se ut til at myndighetene ønsker å nærme seg de ansatte i organisasjonenes argumentasjon for mangfold ved å fremheve nytteargumentasjonen fremfor rettigheter og til dels legitimitet. Mens rettighetsargumentene er allmenne og generelle verdier i det norske samfunn, så vil ikke denne argumentasjonen slå igjennom når «kontekst» er en del av motivet for mangfold (Skjeie & Teigen, 2003). Konteksten viser seg i form av en organisasjons kultur og interne relasjoner og arbeidsprosesser. På organisasjonsnivå, i konteksten, kan det skapes et motsetningsforhold mellom rettighetsargumenter og nytteargumenter fordi nytteargumentene heller blir argumenter mot mangfold mer enn inkludering av mangfold. Om det ikke viser seg at et økt mangfold bidrar til ønsket effekt, som økt produktivitet, bedre oppgaveløsning eller økt innovasjonsevne, så er det ikke lenger et argument for å ansatte personer som utgjør et mangfold i organisasjonen.

På den andre siden så representerer man jo ikke et mangfold alene i kraft av å være farget eller kvinne, men i kraft av den erfaringen man har, blant annet som minoritet i samfunnet eller i organisasjonen. Disse erfaringene kan være nyttige bidrag inn i planleggingen og prosessen forut for oppdragsløsningen, selv om de kan være irrelevante i gjennomføringen av selve oppdraget. Mangfoldet kan ha betydning i prosessene frem mot beslutningene i

gitte situasjoner, men en slik forståelse av mangfold er lite fremtredende i organisasjonen viser vår forskning. Det er handlingen som skal utføres i de gitte situasjonene det fokuseres på og da har det ingenting å si hvem du er, bare hva du kan gjøre. En slik form for argumentasjon gjør at kompetansemangfold på en måte «tilslører» mangfoldsdebatten i organisasjonen. De dekker seg bak kompetansemangfoldet når spørsmålet om mangfold kommer på banen, og det synlige mangfoldet gjøres ubetydelig.

3.2 Krigens krav er dimensjonerende

I rekruttering og seleksjon til krigsskolene, og i rekruttering og seleksjon til gruppe 1-stillinger, betones det operative lederskapet. Variasjoner av oppdrag og oppgaver, og nødvendigheten av at ulike bransjer og funksjoner samspiller innenfor og mellom forsvarsgrenene, kommer ikke så tydelig frem i datamaterialet vårt.

Under FOS KS vektlegges «militært lederskap» i konteksten kaos, krise og krig. Det er den «varme siden» av Forsvarets virksomhet som settes i sentrum, mens «den kalde siden», som stabs- og støttefunksjoner underkommuniseres. Eksempelvis ser vi fra FOS KS at det går en sterk rød tråd særlig til Krigsskoleutdanningen, i det man forstår lederskap som «militært lederskap», og omgivelsene som profesjonen skal utøves i som preget av kaos, uoversiktighet, frykt og død. Dette medfører at det er den operative kompetansen som kommer i forgrunnen. Ved Luftkrigsskolen er denne tråden «tynnere». Man erkjenner at den store rammen er krigen, men samtidig får skolen frem at for de aller fleste offiserene vil yrkesutøvelsen skje med relativ lang avstand til den hete siden av Forsvaret. De ulike bransjene er mer likeverdige og samlet sett bygger de opp under organisasjonens oppdragsløsning. Slike varierte beskrivelser av kontekster for yrkesutøvelse finner vi i mindre grad ved Krigsskolen. Ved Krigsskolen oppfatter man krigen som en virkelighet og ikke som et mulig scenario offiseren skal inn i. Dette skaper en oppfatning om at offiserer flest skal operere innenfor den hete siden av Forsvaret. Dette handler kanskje aller mest om en sterk identifisering med den indre kjernen i det militære oppdraget – krigen, livet og døden. Er en slik fremstilling formålstjenlig, eller bør den nyanseres? Kan en slik fremstilling av yrkeskonteksten begrense visse former for mangfold i Forsvaret?

Hva man presenterer som kjernen i offisers-yrket og de store og små kontekstene yrket utøves innenfor, vil legge føringer for rekruttering og seleksjon som kan være begrensende for mangfold gitt de mange funksjoner og oppgaver som skal fylles i Forsvaret. Som det sies i *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* utøves offisers-yrket i spenningsfeltet mellom operativitet og administrasjon:

Samtidig knyttes en stor del av Forsvaret opp i utdanning, administrasjon og forvaltningsmessig drift fordi Forsvares virksomhet spesialiseres og benytter sivile styrings-, kontroll- og kvalitetssikringsmekanismer. Summen av disse to til dels motstridende trendene, tilsier at Forsvarets ledelsesfilosofi finner sted i spenningsfeltet mellom operative prinsipper

(drevet av krigens krav) og administrative prinsipper (drevet av sivile markedsmekanismer) (Forsvarets høgskole, 2012, s. 3).

Deler av Forsvaret vil derfor være sterkt knyttet til den spisse enden, og identifisere seg sterkt med krigen, mens andre deler av Forsvaret kan ha trekk som deles med sivile organisasjoner.

Også karriereutviklingen til offiserene synes å være knyttet til operativ erfaring, ikke bare i form av sjefsstillinger her hjemme, men også ved en forventning (og karrieremessig «premiering») av utenlandserfaring. Fra delprosjekt 3 vet vi at en del kvinner faller ut av denne karrierestigen fordi de på grunn av familiære hensyn velger bort pendling og deltakelse i utenlandsmisjoner.

I *Forsvarets fellesoperative doktrine* uttrykkes det at Forsvarets kjernevirksomhet er forberedelse til og gjennomføring av operasjoner, og at det er dette som er kjernen i den militære profesjonen (Forsvarsstaben, 2007). Denne kjernen synes å bli dimensjonerende både for rekruttering til krigsskole, og til det å «gjøre karriere» i Forsvaret.

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» er i vårt datamateriale knyttet til operativt lederskap, i konteksten kaos, krise og krig. Andre kompetanser som er nødvendig for Forsvarets fungering er underkommunisert i forhold til at det vil være mange funksjoner og roller som skal fylles i Forsvaret, i ulike situasjoner.

Vi finner at det er en særlig kontekst for oppdragsløsning som betones i kulturen. Det er de særlig krevende og ekstreme sammenhengene som krise og krig, som oppleves som kjernen. Det å ta liv og kanskje måtte gi sitt eget liv er sterkt koblet til dette. Våre informanter er opptatt av fysisk og psykisk robusthet fordi offiseren må tåle å stå i ekstreme påkjenninger, og dette også over tid. Yrket som offiser beskrives som krevende med tanke på ansvar og belastning, men også etisk sett. Derfor er man opptatt av å ta inn kadetter med sunne verdier og holdninger og med en god etisk dømmekraft. I materialet vårt finnes også klare oppfatninger om at den militære profesjonen er en «fysisk» profesjon. Det samme synet finner vi i *Forsvarets fellesoperative doktrine* (Forsvarsstaben, 2007).

Omstillingen til et mer operativt forsvar synes å ha hatt betydning for profesjonsidentiteten. Krigen oppfattes ikke lenger som en teoretisk mulighet. Spørsmålet om liv og død setter seg som intense erfaringer, og synes å være sterkt sammenbindende i kulturen (Schein, 1990). Etter at Norge har deltatt i flere internasjonale operasjoner, har

flere og flere offiserer kommet hjem med personlige erfaringer fra skarpe oppdrag. Fra prosjektet «Veier til høyere stillinger» vet vi at for den enkelte offiser oppfattes deltakelse i internasjonale operasjoner som en «prøvestein». Å mestre oppgaven man har fått under slike forhold, er et bevis for det å lykkes som offiser.

3.3 Tiltroen til seleksjonskriteriene utfordres

Rekrutteringen og seleksjonen oppover i forsvarsorganisasjonen foregår innenfor et lukket system med egne utdannings situasjoner og militære stillinger. Formelle kriterier må oppfylles for at man kvalifiseres for neste gradsnivå. Ved inntak til krigsskole kreves generell studiekompetanse og grunnleggende befalsutdanning. I tillegg er det fysiske krav som må tilfredsstilles. Videre oppover i systemet vil også utdanningsnivå og tjenesteerfaring som er kvalifiserende for stillinger på gruppe 2-nivå, være avgjørende. I stillingsutlysningene, som er en del av rekrutteringsprosessen, fremmes må-krav og bør-krav for den enkelte stilling. Basert på de ulike kravene søker de aktuelle kandidatene og vurderes etter de formelle kriteriene. De som ikke tilfredsstiller må-kravene, legges til side. Basert på de som er igjen, skriver Forsvarets personelltjenester en innstilling basert på en felles mal. Innstillingen legges frem for tilsettingsrådet, hvor det avgjøres hvem som får stillingene (se Eide et al, 2012 for gjennomgang av tilsettingsprosessen). Dette er hovedtrekkene i den formelle seleksjonsprosessen frem til major/orlogskaptein. Den fremmer et system som belønner de som har gjort de rette tingene, og som fortjener en stilling på et høyere gradsnivå, således oppleves seleksjonsprosessen som objektiv og rettferdig av de ansatte.

Dette gjelder også på gruppe 1-nivå fra oberst/kommandør og oppover, men konkurransen på disse gradsnivåene er hardere, fordi det er langt færre stillinger. Alle som når hit, har gått løpet med formell utdanning og tjenesteerfaring, de har vært vurdert som kvalifiserte for flere gradsnivå, og er formelt sett kvalifisert for de neste gradsnivåene også. De tilfredsstiller de formelle og generelle seleksjonskriteriene som er knyttet til utdanning og tjenesteerfaring, som er må-krav for stillingene som lyses ut, og de fleste tilfredsstiller også bør-kravene som for eksempel å ha tjenestegjort i internasjonale operasjoner. Det gjør det nødvendig å ha kriterier som skiller de beste, eller best egnede fra hverandre, og i *Kriterier for utvelgelse til høyere militære stillinger* er det listet opp flere skjønsmessige krav. Disse skjønsmessige kriteriene viser at organisasjonen i tilsettinger ikke bare ser på den enkelte søkers formelle kvalifikasjoner, men også har et større perspektiv på stillingene som skal bekles og hvordan det faller sammen med andre forhold i organisasjonen. Det gjelder for eksempel målsetningen om flere kvinner i lederstillinger i Forsvaret, som er uttalt i St. meld. 36 (2003-2004), og som åpner for bruk av moderat kvotering som vurderingskriterium.

Vi har vist at det er stor usikkerhet knyttet til hvordan kvotering som virkemiddel brukes i Forsvaret, på hvilke seleksjonsarenaer det brukes (skole, stilling), og i hvor stort omfang

det brukes (Eide et.al., 2012; Lauritzen & Stokke, 2014; Olsvik & Lauritzen, 2014). Bruk av moderat kvotering er forankret i Likestillingsloven, og noe tilsettingsmyndigheten i Forsvaret kan bestemme seg for å benytte. Det er et tiltak som gir økte muligheter til mangfold, her forstått som flere kvinner. Det er imidlertid ikke utarbeidet retningslinjer for hvordan de skjønsmessige vurderingene skal gjøres vedrørende kjønnskotering, når to søkere (en mann og en kvinne) står likt eller tilnærmet likt. Dette fører til utfordringer for tilsettingsmyndigheten i Forsvaret, fordi begrepene «likt» og «tilnærmet likt» er vanskelige rettesnorer.

Å bruke likt og tilnærmet likt som rettesnor vil være vanskelig i og med at vurderingene lett vil bli subjektive. I Forsvaret strider det mot den innebygde logikken i seleksjonssystemet, hvor det er den best egnede og den best kvalifiserte basert på objektive og verdinøytrale kriterier som fremheves (Lauritzen & Stokke, 2014). Antagelsen om at kjønn har betydning fremfor mer objektive og formelle kriterier som tjenesteerfaring, utdanning og resultater kan oppleves som urettferdig. Det er imidlertid også et annet kriterium «spesielle egenskaper» som kan løftes frem i utlysningen for å tiltrekke seg de aktuelle kandidatene, som også kan benyttes i vurderingen av like eller tilnærmet like kandidater i en utvelgelsesprosess.

«Spesielle egenskaper» kan sidestilles med det som i seleksjonslitteraturen betegnes som «personlig egnethet». Når det gjelder mulighetene for mangfold, kan en vektlegging av et slikt kriterium både bidra til å øke mangfold, men også til å redusere mulighetene for mangfold. Det avhenger av hvilket mangfold man er ute etter å øke, noe som igjen avhenger av konteksten. I Forsvaret kan mangfoldet være ulikt mellom grenene, avdelingene, de ulike kontingentene, troppene og lagene, og ikke minst over tid. Hva som utgjør et mangfold er i stadig endring. Det avhenger av hvem man rekrutterer og selekterer inn til, og hvem som forsvinner ut av gruppene og organisasjonen over tid. Kriteriet «personlig egnethet» kan benyttes for å fremme det mangfoldet man ønsker i den gitte gruppen, avhengig av om det er et økt demografisk mangfold som er ønskelig, ulike kompetanser eller forskjellige personligheter som skaper mangfoldet.

Den gitte konteksten, den bestemte gruppen som det skal selekteres til, avgjør hvilke mangfoldsdimensjoner som skal vektlegges i vurderingen av søkerne. En stilling innehar formelle krav til utdanning og kompetanse som alle aktuelle kandidater har, når det gjelder oberstløytnant og kommandørkaptein. Det som vektlegges utover det, kan være at de ulike grenene skal være representert i et team, eller de forskjellige bransjene. Det kan være enkeltes spesielle erfaringer eller spesialiserte utdanning som er relevant eller demografiske forhold som kjønn, alder eller etnisk bakgrunn. Mangfold må defineres mest mulig presist i en spesifikk kontekst og situasjon (se blant andre Traavik, 2011). Det krever en oversikt over det overordnede bildet, når det gjelder sammensetning og omfang av mangfold i gruppen, avdelingen eller organisasjonen. I det overordnede mønsteret inngår også historikken og erfaringer mellom grupper og gruppernes relative status i

organisasjonen. Med Forsvaret som eksempel vil det overordnende mønstret vise en lav kvinneandel i organisasjonen, men de ulike bransjenes relative statuser vil også være forskjellig. Vår forskning viser at den operative bransjen har en høyere status sett i forhold til bransjene forvaltning og teknisk (Lauritzen & Stokke, 2014). Det kommer frem både i hvordan informantene snakker om det operative i forhold til de andre bransjene, og det viser seg også i fordelingen av bransje blant de høyere militære stillingene.

Kategorien «personlig egnethet» åpner med andre ord opp for å rekruttere og selektere inn de dimensjonene som er fraværende eller i mindretall i gruppen. Det betyr imidlertid ikke at en person bare er en dimensjon sett i et mangfoldsperspektiv (van Knippenberg & Schippers, 2007; Traavik, 2011). I en seleksjonsprosess er det nødvendig å ta høyde for alle relevante dimensjoner, slik at den som selekteres ikke settes inn i bare en kategori, for eksempel som kvinne, men også for den utdanningen hun har med seg, og den personligheten hun har. Personlig egnethet vil i så måte være et kriterium som kan sikre mangfold, men er også et kriterium som kan virke mot en anvendelse av kvoteringsreglene (Teigen, 2003). Det er derfor en fare for at dimensjoner som kjønn og etnisitet blir oversett, og ikke tatt hensyn til i seleksjonen. Andre forhold som kompetansemangfold, grensammensetning eller spesielle erfaringer kan bli vektlagt i større grad under dette kriteriet, fordi det ansees å ha en mer direkte og tydelig nytteverdi enn for eksempel kjønnsbalanse og variasjon i etnisk bakgrunn. Det gjør at kvotering kan være et viktig virkemiddel for å sikre at også de sosiale kategoriene, som for eksempel kjønn, tas hensyn til i rekrutteringen og seleksjonen i Forsvaret, hvor det nettopp er en lav andel kvinner.

Vedrørende de formelle kriteriene kan organisasjonen selv ta grep for å øke mulighetene for mangfold. Ledelsen i Forsvaret, politisk og i organisasjonen, kan sette i verk tiltak rettet mot rekruttering, ansettelse og karriereutvikling for å fremme mangfold både i organisasjonen som helhet og i de ulike delene av organisasjonen, men vår studie om veien til høyere militære stillinger konkluderer med at karriereveiene i Forsvaret er sammensatte (Lauritzen & Stokke, 2014). Den formelle prosessen og de formelle kriteriene er kun en side av rekrutterings- og seleksjonsprosessene, mens de uformelle prosessene utfyller de formelle prosessene og er viktig forut for seleksjonen. Mens seleksjonsprosessen handler om å velge ut den som er best egnet til stillingen, omhandler rekrutteringsprosessen å identifisere og tiltrekke seg aktuelle og kvalifiserte søkere (Orlitzky, 2007). Den formelle prosessen er basert på en systematisk seleksjon hvor utvelgelsen skjer på grunnlag av omfattende vurderinger av kandidatene og deres utdanning og tjenesteerfaring. Vurderingene skjer ved hjelp av ulike metoder (Bjørklund, 1997). De uformelle prosessene er en viktig del av de interne rekrutteringsprosessene til stillinger og til utdanning, i Forsvaret skal vi se.

De uformelle prosessene i Forsvaret omfatter blant annet karriereveiledning og talentspeiding rundt om i avdelingene og grenene gjennom føring av såkalte oberst- og kommandørlister. Det er ikke her tilsettingene skjer, men gjennom oberst- og

kommandørlistene «siles» aktuelle kandidater for høyere militære stillinger. Listene gir oversikt over hvem som ansees å ha potensiale til å bekle stillinger i strukturen og å avansere ytterligere. Alle grenene har en slik liste, men det varierer noe mellom grenene hva som er kriterier for å komme på listene, og hvordan prosessen rundt listene foregår. Generalinspektørene bruker også disse listene til aktiv rekruttering gjennom å kontakte de som står på listene og oppmuntre dem til å søke stillinger på neste gradsnivå. Oberst og kommandørlistene har stor betydning når det gjelder rekruttering og seleksjon til høyere militære stillinger, selv om tilsettingsmyndighetene er tydelige på at de ikke forholder seg til disse listene i sitt innstillingsarbeid (Lauritzen & Stokke, 2014). Kriteriene for å komme på listene er få og knyttet til vedkommendes potensiale. Når det gjelder å øke mangfoldet, er det avgjørende med en bevissthet rundt mangfold, gitt den betydningen listene har for rekruttering og seleksjon, dersom mulighetene for økt mangfold i organisasjonen skal være til stede.

En annen form for aktiv rekruttering finner vi i de uformelle nettverkene. Det kommer frem i vår studie at uformelle nettverk kan ha betydning, når det gjelder å få høyere stillinger, og at det i perioder kan være en konsentrasjon av personer som kjenner hverandre i disse stillingene. Slike alliansenettverk som dette kalles i organisasjonslitteraturen (Storvik, 2002), er imidlertid ikke enestående i Forsvaret, men brukes i arbeidslivet for å rekruttere lojale støttespillere som kan utveksle goder i form av praktisk og psykologisk støtte, uformell informasjon og kunnskap, samt arbeidsoppgaver og posisjoner. I slike nettverk er medlemmene avhengig av hverandre for å få ønskede stillinger, og så lenge en eller flere av medlemmene tilhører den rådende «inn-gruppen» kan stadig flere komme i slike posisjoner. En slik form for rekruttering kan bidra til å skape en homogen lederkultur, fordi det rekrutteres personer som man kjenner, og som er lik en selv. En slik form for rekruttering bidrar ikke til mangfold og det kan gå utover nytenkning og kreativitet i organisasjonen. For den enkelte innebærer det å inngå i et slikt alliansenettverk også en fare for at om noen faller ut av «inn-gruppen», vil forbindelsene til de sentrale posisjonene brytes.

De ansatte i organisasjonen forholder seg til de formelle og uformelle prosessene og kriteriene på forskjellige måter. Dette viser seg gjennom forskjellige strategier som den enkelte har for å posisjonere seg for de stillingene vedkommende ønsker, som vi skal se nærmere på i neste kapittel.

3.4 Ansvar for egen karriere

I de formelle og uformelle prosessene i rekrutterings- og seleksjonsarbeidet i Forsvaret vurderes aktuelle søkere av andre. Søkerne eller aktørene selv bidrar til å gjøre seg synlig overfor dem som vurderer dem, og vår studie viser at aktørstrategiene er avgjørende for den enkeltes karrierevei (Lauritzen & Stokke, 2014). Strategiene består av en samling ulike valg som i stor grad er knyttet til sterke kulturelle oppfatninger om hvordan en gitt

karrierevei belønnes. Slike strategier oppstår bevisst eller ubevisst i manges karriereløp. Noen ganger kan valgene slå feil ut, og man selekterer seg selv ut av konkurransen om karrierefremmende stillinger. Vi har i vår studie om veien til høyere militære stillinger intervjuet offiserer som har tatt de «rette» valgene og har nådd høyt opp i hierarkiet. Strategiene som vi har identifisert, viser derfor til de mer suksessrike og til valg som belønnes i kulturen.

Felles for alle offiserene i vår studie er at de tilfredsstillende de formelle kravene i form av utdanning og tjenesteerfaring, samt at de er flinke med gode skolerresultater og tjenesteuttalelser. Utover dette er de ambisiøse, men de har likevel turt å gjøre noen mer utradisjonelle valg i utdanning eller tjeneste enn å følge en vertikal karrierestige rett opp og frem. Dette har organisasjonen verdsatt ved å tilsette dem i ulike høyere militære stillinger. Det kan handle om å ha en spesialisert utdanning, å ha en stor bredde i tjenesteerfaring eller ha vært synlig på andre positive måter. At de har turt å gjøre noe annerledes henger sammen med at de har vært i posisjon til å gjøre det. Når de har kommet gjennom nåløyet opp på gruppe 1-nivå, er det, som nevnt tidligere, andre egenskaper og kompetanser som vektlegges i vurderingene mellom de gode kandidatene. Det nødvendiggjør at man må skille seg ut for å bli sett. Det fremheves også at sosiale kategorier som sivil status og kjønn, kan ha hatt betydning for at nettopp de har fått de stillingene de har hatt og har i dag.

Strategiene som den enkelte har, bidrar til å posisjonere seg for en stilling som vedkommende ønsker, gjennom å styrke sine egne muligheter for karriere. Strategiene er en måte vedkommende kan ta kontroll over sin egen karriereutvikling på ved å posisjonere seg til stillinger gjennom å være på rett sted til rett tid. Dette kan kalles en form for tilfeldig seleksjon, ved at en person med ett er tilgjengelig for en oppgave, og dermed befinner seg på rett sted til rett tid (Bjørklund, 1997). Det er imidlertid ikke tilfeldig for den som tilsettes at vedkommende befinner seg på rett sted til rett tid, men et resultat av flere bevisste valg for å posisjonere seg til stillinger de vil ha (Lauritzen & Stokke, 2014).

Det er særlig to strategier som vi identifiserte i vår studie. Det ene kan beskrives som viljen til å ta belastninger, og den andre handler om å ha sponsorer som gir veiledning og tilgang til viktig informasjon knyttet til aktuelle stillinger som skal lyses ut eller er lyst ut.

En viktig del av aktørstrategiene for å komme i posisjon til høyere militære stillinger er viljen til å ta belastninger, og det er flere måter å vise en slik vilje på. Risikoen det medfører å delta i utenlandsoperasjoner er en form for belastning. Fravær fra familien når de er på utenlandsoppdrag, på øvelser eller pendler er en annen type belastning. Det er en like stor belastning for familien som for den som drar ut eller pendler. Denne formen for belastninger fremstår imidlertid som en forutsetning for en karriere i Forsvaret (se også Olsvik & Lauritzen, 2014). Et annet forhold som trekkes frem er kravet om tilgjengelighet, dvs. å være til stede for jobben. Det gjør det vanskelig å skille arbeidstid fra fritid og også å skille rollene mellom offiser og privatperson. Dette gjør at noen har valgt å ikke stifte

familie eller få barn. Det er med andre ord en livsstil å være offiser, og på de høyere gradsnivåene forventes det at man er villig til å ta de belastningene det måtte medføre både for familien og en selv. Likevel er det en generell oppfatning i Forsvaret at det er de uformelle prosessene og de uformelle nettverkene som er avgjørende for hvem som tilsettes i høyere stillinger. Slike nettverk nevnte vi under de uformelle prosessene i rekrutteringsarbeidet, men studien vår nyanserer dette da det også fremheves at sponsorer og den veiledning de gir, har stor betydning for å posisjonere seg for en stilling.

Sponsorer gir uformell veiledning om utdanning og tjeneste som det kan være relevant å ta, for en videre karriere i Forsvaret. Samtidig kan disse gi informasjon om hvordan søkerne ligger an både for stillinger som lyses ut i nær fremtid, og som lyses ut om noen år. Denne informasjonen kan den enkelte anvende slik at de posisjonerer seg for den aktuelle stillingen de ønsker. Det gjør det mulig å planlegge flere år i forveien, hvor en bør være, når den neste stillingen man ønsker lyses ut. Dette gjøres ved å ikke låse seg til en stilling for lenge eller å ikke være i utlandet når stillingen lyses ut, men heller sørge for å være synlig som en aktuell kandidat for nettopp den stillingen og det gradsnivået. Slik informasjon gjør det mulig å være tilgjengelig og å være på rett sted til rett tid, jf. tilfeldig seleksjon (Bjørklund, 1997).

Når det gjelder mulighetene for mangfold, kan det se ut som om det på høyere gradsnivå lønner seg å skille seg ut, å være annerledes. Men dette skjer først når de er på toppen av hierarkiet, og er i en trygg posisjon. I bunnen av pyramiden, hvor det rekrutteres fra, blir alle selektert gjennom et objektivt seleksjonssystem basert på formelle kriterier. Operativ erfaring, også i settingen internasjonale oppdrag, er formelle kriterier. Viljen til å ta denne belastningen (ansvar, pendling, utenlandsopphold) fremstår da som et uformelt kriterium som diskvalifiserer mulige kandidater (for eksempel kvinner på grunn av familieansvar).

Et seleksjonssystem med så sterke og objektive kriterier både på vei inn i organisasjonen og internt i Forsvaret, har betydning for rekrutteringsprosessen, og hvem som ønsker seg inn og hvem som vurderes for videre karriere i organisasjonen. Dette skaper utfordringer, når det gjelder å øke mulighetene for mangfold i organisasjoner. I forskning om mangfoldsledelse skilles det mellom å ha mangfold og å bruke mangfold (Drange, 2014). En organisasjon har et mangfold når de kan vise til at de har ansatte innenfor flere av mangfoldsdimensjonene for eksempel de sosio-demografiske variablene, men ikke løfter frem forskjellene mellom de ansatte i oppgaveløsningen og arbeidsprosessene. Når forskjellene gjøres relevante for oppgaveløsningen og arbeidets organisering så brukes mangfoldet i organisasjonen. Selv om det er et skille her, er det også en nødvendig sammenheng. En organisasjon må ha ett mangfold om de skal ha et mangfold å bruke. Det betyr at det må rekrutteres ett mangfold inn som deretter kan brukes bevisst i de deler av, og for de oppgavene hvor organisasjonen finner det mest hensiktsmessig.

3.5 Kvinners karriereløp tar andre veier

Mangfoldsbegrepet som handler om forskjellighet mellom grupper, skiller mellom observerbare og underliggende faktorer, hvor de observerbare faktorene kan være kjønn og alder, mens de underliggende faktorene kan være ensbetydende med forskjellige verdier og holdninger til for eksempel karriere og familie (van Knippenberg & Schippers, 2007). Forsvaret har i sin rekrutteringspolitikk hatt en endimensjonal forståelse av kvinner i betydning av kvinner som en demografisk og observerbar dimensjon. Med kvinners inntreden i Forsvaret er det behov for en mer kompleks forståelse av mangfold, hvor kvinner er en sammensatt gruppe som både er kvinner, offiserer, unge, eldre, gifte, enslige og mødre.

I det ene delprosjektet vårt ser vi at det blant informantene er en oppfatning om at kvinnene velger forvaltningsbransjen heller enn den operative bransjen. Blant de mannlige informantene forstås det som at kvinnene aktivt velger forvaltning, mens kvinnene selv opplever at de motiveres og anbefales å søke seg dit. Det kan med andre ord se ut som om handlingsrommet til kvinner er mindre, når det gjelder hvilken bransje og type stillinger de «passer til» som offiser. Vår forskning viser at offiserer i forvaltningsbransjen ikke når like høyt på karrierestigen (Lauritzen & Stokke, 2014).

Det tradisjonelle karrierebegrepet i Forsvaret er ensbetydende med en vertikal karrierestige, og offiserer i den operative bransjen klatrer høyest, mens offiserer innenfor forvaltning og teknisk bransje stopper tidligere på karrierestigen. Et slikt mønster hvor kvinnene sosialiseres inn i en bransje som har færre stillinger på toppen av karrierestigen, reduserer deres muligheter for å nå toppledelsen i Forsvaret. Videre bidrar det kjønnete mønsteret til å opprettholde de kulturelle forventningene om hvilke bransjer og stillinger menn og kvinner egner seg best til. De kulturelle forventningene kan være knyttet til kvinners mulige roller som mødre, og vi skal se at kvinner stilles overfor flere utfordringer, når det gjelder å kombinere karriere og familie. Dette bidrar til at mønstrene i deres karriereutvikling konstrueres forskjellig fra menns karriereløp.

I et av de andre delprosjektene ser vi tydelig at kvinners karriereutvikling er sammenvevd med deres øvrige liv, ikke minst behovet for en tilpassing til familielivet. Et av spørsmålene som spesielt kvinnelige offiserer i vår studie stilte seg, var i hvilken grad de kan kombinere en vertikal karriereutvikling i Forsvaret med en potensiell rolle som mor (Olsvik & Lauritzen, 2014). I datamaterialet har vi både informanter som ikke har barn, og som har, eller planlegger å få barn. De førstnevnte kvinnene er tydelige på at de ikke hadde nådd så langt i karrieren, dersom de hadde hatt omsorg for barn. Ansvar for barn ville ha begrenset deres muligheter til å søke og akseptere stillinger og tjenester som krever lengre perioder borte fra hjemmet, er arbeidskrevende eller som dukker opp på kort varsel. Kvinner som har eller planlegger å få barn, opplever at det å bli gravid og å få barn representerer et veiskille i deres karriereutvikling. De frykter at det blir vanskelig å fortsette en vertikal, og spesielt en operativ, karriere etter en eller flere foreldrepermisjoner.

For det første må de avgjøre, når det passer dem best karrieremessig å bli gravid, samtidig føler de et ansvar for å finne et passende tidspunkt for avdelingen. For det andre, innebærer en graviditet konsekvenser for dem både faglig og økonomisk for eksempel ved at de ikke lenger kan delta på seilinger og feltøvelser. Dette kan være en av årsakene til at kvinnelige offiserer tar såkalte «defensive karrierevalg» underveis i karrieren, og velger bort karrierefremmende operative stillinger framfor administrative stillinger. Men kanskje kan karrierevalgene snarere kalles realistiske enn defensive gitt de forventinger som både de selv og andre har til morsrollen.

Omsorg for barn er en særskilt utfordring for to-karrierefamilier. I vårt materiale ser vi at den tradisjonelle arbeidsfordelingen i familien fortsatt er rådende og fører til en skjevfordeling i kvinners disfavør ved at de velger bort karrierefremmende tjenester og stillinger på grunn av barna. Her ligger muligens nøkkelen til å forstå hvorfor kvinner kan oppleve en forsinket og annerledes karriereutvikling fra menns, og hvorfor de lønnsmessig kan sakke akterut i forhold til menn. Kvinnene har på bakgrunn av fødsler og småbarnsperioder en karriereutvikling som er kjennetegnet av platåer eller perioder, hvor de har en horisontal karriereutvikling fremfor en vertikal karriereutvikling. Samtidig ser vi at flere kvinner forhandler med sine menn om hvem sin tur det er til å satse på karrieren, men vi ser også en tendens til at kvinnene setter sine karrierer på vent, mens barna er små.

Flere av kvinnene i vår studie har en partner som også jobber i Forsvaret. Det forsterker utfordringene, når det gjelder å kombinere karriere og familie, siden det medfører at to individuelle karriereløp skal ivaretas innenfor en og samme organisasjon. For to-offiserspar som ikke har barn, synes det å være mulig å kombinere to individuelle karriereløp i Forsvaret, selv om det kan innebære pendling for den ene. For to-offisersfamilier med barn er situasjonen en annen, siden begge må ta hensyn både til hverandres karrierer og til barna. Noen prøver å prioritere hver sin karriere etter tur, men likevel synes barn å begrense kvinners karrieremuligheter, ved at pendling og lengre fravær i inn- og utland blir vanskelig, om ikke umulig. Det vi ser er at den enkelte familie må finne individuelle løsninger på hvordan de skal kombinere karrierer med et familieliv. Det familiene og den enkelte offiser tar et individuelt ansvar for, er et strukturelt anliggende i organisasjonen, og sånn sett et problem som Forsvaret må ta ansvar for om de ønsker å beholde og øke kvinneandelen.

Blant våre informanter av kvinnelige offiserer som hadde tjenestegjort i utenlandske operasjoner, var det bare en som hadde barn, og som selv måtte ordne med å få et forkortet opphold (Olsvik & Lauritzen, 2014). Andre tilsvarende utfordringer for de kvinnelige offiserene er seilinger og feltøvelser som oppleves som særlig belastende for familier med små barn. Det samme gjelder utfordringer knyttet til ukependling mellom arbeidssted og hjemsted. Foreldrene må finne private løsninger for omsorg for barna, når arbeidsoppdrag er lagt utenfor vanlig arbeidstid, slik som ved lengre seilinger og øvelser. Spesielt vanskelig er slike situasjoner for familier, hvor begge foreldrene arbeider i Forsvaret, og hvor begge

skal ut på øvelser eller seilinger samtidig. Da er besteforeldre en viktig og til tider nødvendig ressurs både for foreldrene og Forsvaret.

En felles karriereplanlegging som også inkluderer perioder med omsorg for barn, kan være viktig for to-karrierepar. Det er stor grunn til å anta at kommende fedre også vil prioritere permisjoner og omsorg for små barn, på lik linje med mor. Dette innebærer at flere to-karrierefamilier vil kreve kreative og fleksible tilrettelegginger fra Forsvarets side, hvis man ønsker å beholde begge i staben. Spørsmålet er om Forsvaret i sin politikk og praksis kan legge enda bedre til rette for at dette kan skje? Organisasjoner som støtter de ansatte i å leve integrerte liv, vil sannsynligvis i større grad både kunne tiltrekke seg og beholde ikke bare kvinnelige, men også mannlige ansatte.

3.6 Opplevelsen av et kvoteringsubehag ⁵

Ett av tiltakene som er skissert for å nå målet om økt kvinneandel i Forsvaret, er å ta i bruk moderat kvotering. Moderat kvotering innebærer at det underrepresenterte kjønn, altså kvinner når det gjelder Forsvaret, kan foretrekkes når vedkommende er like godt, eller tilnærmet like godt, kvalifisert som det overrepresenterte kjønn, altså menn. Som Lauritzen og Stokke (2014) har vist, benyttes kvotering til stillinger i liten grad. Om dette skyldes at kvinner ikke søker eller om det skyldes at de kvinnene som søker er best kvalifiserte, vites ikke. Det er vanskelig å dokumentere hvordan og om kvoteringsordningene brukes i dag, fordi det er lite gjennomsiktighet i systemet og det foreligger ingen dokumentasjon som kan ettergås. Når det gjelder kvotering til skole vet vi at det benyttes inn til Stabsskolen hvor kvinnelige søkere får utjevningspoeng som følge av at de føder og er hjemme med barn og dermed kan ha vanskelig å delta i internasjonale operasjoner (Lauritzen & Stokke, 2014). Til tross for at det er vanskelig å få innsikt i hvorvidt og hvordan kvoteringspraksisen fungerer, ser vi i vårt materiale at kjønnskvolterering er et tema «alle» er opptatt av og har en mening om.

Allerede i forprosjektet (Eide et al., 2012) kom kvotering opp som en problemstilling og et tema som det ville være viktig å se nærmere på dersom en ønsket å finne ut noe mer om forholdet mellom sosialisering, rekruttering og mangfold. I intervjuene fant vi at svært mange av informantene var ukjente med hva slags kvoteringsordninger og -praksiser som finnes i Forsvaret. Det var uklarerheter rundt hvorvidt det var moderat eller radikal kvotering og det var en utbredt oppfatning om at kvotering ofte ble benyttet når kvinner ble ansatt og at det handlet om å ansette kvinner foran menn.

⁵ En variant av dette kapitlet publiseres også i en ny bok om likestilling i arbeidslivet, som kommer ut våren 2015. Boken er redigert av Mari Teigen. Kapitlet har tittelen: «Jeg unner ingen den følelsen!». En diskusjon om følelser, kvinner og kvotering i Forsvaret av Eide og Lauritzen 2015.

Moderat kvotering ble av flere informanter omtalt som radikal kvotering⁶. Generelt var kunnskapen om hva slags kvoteringsordninger som det er lov å benytte i Forsvaret, svært mangelfull ute i organisasjonen (Eide et al., 2012).

Synspunkter på og holdninger til kvotering har også vært framme i de tre delprosjektene som har utgjort hovedprosjektet. Blant både kvinner og menn er det en utbredt skepsis til å ta i bruk kjønnskvoltering som virkemiddel. Kvinner legger vekt på at de vil behandles på likefot med menn, at de ikke vil ha særbehandling og at de opplever at kvotering bidrar til å redusere forventningene til kvinner noe de finner provoserende og problematisk. Informantene, både kvinner og menn, argumenter for at kvotering er urettferdig, at det undergraver faglig kompetanse og senker kravene som må ligge til grunn for opptak til skoler og stillinger (Olsvik & Lauritzen, 2014).

Vi finner også en oppfatning om at kvinner positivt forskjellsbehandles og at de ansettes på feil vilkår. I flere deler av Forsvaret kommer dette til uttrykk ved at kvotering av mange sidestilles med forbigåelser ved tilsetninger (Lauritzen & Stokke, 2014). Slike oppfatninger og negative holdninger får konsekvenser for hvordan kvinner i organisasjonen opplever seg selv og sin kompetanse, noe som utløser negative følelser.

3.6.1 – «En pyton følelse»

Våre intervjuer med kvinner i Forsvaret, på ulike gradnivå og i ulike avdelinger, viser at så godt som alle kvinnene beskriver de samme negative følelsene, det samme ubehaget, knyttet til å få mistanken om at de er kvoterte kastet over seg. Det er ingen som vet sikkert om de er kommet inn i Forsvaret som en følge av kvotering, og derfor legges det et slør av mistenksomhet over alle kvinner. Flere av dem la vekt på at de opplevde seg stigmatisert og mistenkeliggjort i forhold til seleksjonskriteriene de var tilsatt på bakgrunn av.

Det at kvotering kan være et virkemiddel skaper en mistenksomhet som alle kvinner må forholde seg til. Det skaper en usikkerhet knyttet til hvorvidt de har kommet inn på objektive og rettferdige kriterier, eller om de er tilsatt på grunnlag av irrelevante kriterier (les: kjønn). Troverdighet og tillit er de sentrale verdiene som utfordres når mistenkeliggjøringen preger kulturen. Usikkerheten de føler skapes og forsterkes gjennom den responsen de får fra andre i organisasjonen, som for eksempel slengbemerkinger og rykter. Selv om det er få som skaper ryktene, oppstår det et behov for å rettferdiggjøre sin tilstedeværelse. Det at ingen vet med sikkerhet gjør at alle stiller seg det samme

⁶ Moderat kjønnskvoltering: Bestemmelsen om såkalt moderat kjønnskvoltering for å fremme likestilling i staten, er nedfelt i Hovedavtalen i staten og lyder: "Hvis det til ledige stillinger i staten melder seg flere søkere som har tilnærmet like kvalifikasjoner for stillingen, skal søkere fra det kjønn som har mindre enn 40% av de tilsatte i den aktuelle stillingsgruppe ha fortrinnsrett til stillingen».

Radikal kjønnskvoltering: Dette vil si at en kvinnelig søker stilles foran en mer merittert mann dersom hun anses kvalifisert for stillingen. Radikal kvotering kan anvendes uavkortet eller i begrenset omfang (i et bestemt antall stillinger) til en nærmere definert kjønnsfordeling er oppnådd (for eksempel 40/60%). Radikal kjønnskvoltering er et meget kontroversielt virkemiddel, og vil trolig både av politiske og juridiske årsaker ofte være vanskelig å gjennomføre (Kilde: <http://kifinfo.no/c43314/artikkel/vis.html?tid=44318>).

spørsmålet; er jeg kvotert inn? Noen tror de er kvotert inn, andre ikke, men sikker kan en aldri være.

Mystifiseringen rundt kvotering skaper en følelse av usikkerhet og utrygghet når det gjelder kvinners rett til å være i Forsvaret. Når organisasjonen er tvilende til kvinners rett til tilstedeværelse, vil de også selv tvile på egne kvalifikasjoner. I dette ulendte terrenget tar kvinner i bruk ulike strategier for å overbevise både seg selv og omgivelsene om at de har en rettmessig plass i organisasjonen.

3.6.2 Fire strategier for aksept

I vår forskning har vi identifisert fire strategier om hvordan kvinner jobber for å bli akseptert i organisasjonen. Dette er kvinner som har valgt å være i Forsvaret eller som har vært i Forsvaret over lang tid. Strategiene kan være mer eller mindre bevisste. De er overlappende og de kan variere i forhold til hvor i prosessen du er, nyansatt eller lengeværende i organisasjonen. Vi har også eksempler på de som benytter flere strategier samtidig.

Vi har synliggjort strategiene i en firefelts-tabell hvor vi skiller mellom strategier som orienterer seg mot majoriteten i organisasjonen, dvs. menn, og strategier som orienterer seg mot minoriteten, dvs. kvinner. På den andre siden har vi skilt mellom synlige strategier, som er aktive og utadrettede, og usynlige strategier som er innordnende og mindre aktive.

Figur 2: Strategier for å få aksept i organisasjonen

	MAJORITETS-ORIENTERING	MINORITETS-ORIENTERING
SYNLIG	En av gutta «Om å bli lik som» - gjennom fysisk styrke.	Rollemodellen «Rettfærdiggjøre kvinners plass» - gjennom å vise vei.
USYNLIG	Strategen «Gjøre de riktige tingene» - gjennom å tilegne seg kompetanse og følge formelle krav.	Realisten «Sånn er det bare» - gjennom å innordne seg og leve med mistanken.

Kilde: Østlandsforskning

Strategiene som ligger innenfor det vi har kalt majoritets-orienteringen, bestreber seg på å tilpasse seg den mannlige normen og kompensere for følelsen av å være underordnet gjennom å bli like god som, eller bedre enn, guttene. Her finner vi den synlige og aktive strategien «En av gutta» som er den mest utbredte strategien. De som tar i bruk denne strategien søker etter å bli akseptert på lik linje med de mannlige offiserene. Dette krever at de må vise fysisk styrke og intellektuell kapasitet som overgår mennene. Det er en strategi som fremhever fysisk styrke som en måte å få respekt på. I tillegg til det å være rask, sterk og utholdende, handler det også om å gjøre det best på skolen, bli den flinkeste, slik at en ikke skal kunne mistenkes for å være selektert på uriktige kriterier. Strategien orienterer seg mot majoritetskulturen i Forsvaret, i det disse kvinnene tar opp i seg og streber etter å

bli en av gutta. Det er en strategi som vi kan gjenfinne hos svært mange av de kvinnelige offiserene, og i flertall blant de yngre kvinnene.

Den andre strategien, som også er orientert mot majoritets-kulturen, er en mindre utadrettet og synlig strategi hvor kvinnene innordner seg forventningene som legges av majoritetskulturen gjennom å «gjøre de riktige tingene». Det handler om at en gjennom å fremheve egne kvalifikasjoner får overbevist både seg selv og andre om at en er best. Denne strategien innebærer at en underkommuniserer kjønnsaspektet og fokuserer på de normgivende kriteriene som ligger til grunn i seleksjonen. Dersom du kan bevise for deg selv at du er valgt ut på grunnlag av kvalifikasjoner, får du fjernet enhver tvil om kvotering. Det er avgjørende å kunne overbevise seg sjøl om dette, for så å kunne overbevise andre. Strategien kvinnene da velger er å konsekvent søke på stillinger som de vet de er veldig godt kvalifisert for, for dermed å unngå at det stilles spørsmål ved deres ansettelse. De ønsker med andre ord «å kjøre safe» (Lauritzen & Stokke, 2014). En slik strategi fungerer når det gjelder seleksjon til stillinger, men ikke når det gjelder inntak til skoler. I stillinger kan du gå til søkelistene og sammenligne egne kvalifikasjoner med de andre søkeres kvalifikasjoner, noe du ikke kan i forhold til søkning på skoler.

Strategiene som ligger innenfor det vi har kalt minoritets-orienteringen forholder seg i mindre grad til at kulturen er mannlig. I stedet arbeider de for å framheve det kvinnelige, enten gjennom å være rollemodeller eller gjennom å bare «være seg selv». En tredje strategi handler om å forholde seg nøytral, ikke tilkjennegi bekymringen, men lære seg å leve med den. Skal en lykkes med å leve med mistanken, må man heve seg over den og ikke la det gå innpå deg. Dette er en mer usynlig strategi i den forstand at kvinnene her innordner seg de kulturelle antagelsene og forsøker ikke å overbevise andre om sin berettigelse. Strategien «Realisten» er nok en strategi som flere av de erfarne kvinnene har benyttet, siden de gjennom sin karriere har bevist for seg selv og for sine omgivelser at de er gode nok. Med erfaring kommer også en mer avslappet tilnærming til problematikken.

Samtidig ser vi at det er flere av de eldre kvinnene som også utvikler en aktiv og synlig strategi for å fremme likestilling i organisasjonen, fordi de ønsker å gå foran og vise at likestilling er viktig. Dette blir den fjerde strategien som vi har identifisert i vårt materiale, og som vi har kalt «Rollemodellen». Denne strategien handler om å ha en mer bevisst holdning, ikke bare på egne vegne, men på vegne av alle kvinnene i organisasjonen, for å fremme likestilling som verdi. Strategien innebærer at en tør å være synlig, tør å «stå i det» og gå foran for å vise at likestilling er viktig. Det vi kan tolke ut av denne strategien er at de kvinnene som etter hvert inntar en mer aktiv holdning til likestilling, har tidligere erfaringer som tilsier at de har «tålt en del». Vi kan lese denne strategien som et forsvar for det vi tidligere har kalt rettighetsargumentet, hvor likestilling blir et samfunnsoppdrag mer enn et individuelt anliggende (Drange, 2014).

Vi finner et mønster i vårt materiale som indikerer at strategien «En av gutta» dominerer blant de yngre kvinnene⁷, mens de etter hvert beveger seg mer over mot rollemodellstrategien, som vi finner mest blant de erfarne og kvinner i posisjoner (Lauritzen & Stokke, 2014; Olsvik & Lauritzen, 2014).

Strategiene er en respons på kulturen kvinnene møter i Forsvaret. Det er en forventning både blant menn og kvinner, om at kvinner skal tilpasse seg kulturen. Strategiene som tas i bruk for å få aksept i organisasjonen, kan tyde på at kvinners inntreden i organisasjonen ikke medfører den endringen i kulturen som Stortingsmelding 36 forutsetter. Gjennom strategiene viser kvinner at de tilpasser seg organisasjonen, de utfordrer den ikke og skaper med andre ord ikke den kulturelle endringen som forventes (jfr St. meld 36). Dette forteller oss at kvoteringsubehaget på mange måter virker lammende på utviklingen av den mangfoldige organisasjonen.

Det er en tanke om at kvotering som tiltak skal bidra til en kulturendring. I kapittel 2 beskrev vi tre varianter av kulturforandringer slik de er karakterisert i litteraturen (Alvesson 2002). Kvotering kan forstås innenfor det som er kalt en *rasjonell styrings- og beslutningsvariant* hvor ledelsen har iverksett tiltak som skal gi kulturendringer nedover i organisasjonen. I den rasjonelle styringsvarianten ligger det en forventning om at endringene kommer automatisk så lenge de er initiert fra toppen. Kvotering inngår i en plan for å utvikle kulturen i Forsvaret, men ser ikke ut til å ha den ønskede effekten, hverken i form av økt kvinneandel eller i form av en mer mangfoldig orientert kultur. Vi ser at den kulturen kvinnene møter ikke er beredt på den forandringen som er forventet skal skje. Derfor vil den heller ikke skje. Det er organisasjonen som må ta ansvar for å endre kulturen, ikke kvinnene. Slik vi har vist med de fire strategiene kvinner bruker for å få respekt i organisasjonen, er det ingenting som indikerer at kvinnene vil fungere som de endringsagentene de var tenkt som (jfr. St.meld. 36).

Det å endre kulturen i en organisasjon forutsetter at det arbeides med alle nivåer i kulturen, både de observerbare artefaktene, intensjonene og de grunnleggende antagelsene, det vi har kalt 1., 2. og 3. ordens forandringer (Schein, 1990). Kvotering blir et tiltak på første ordens forandringsarbeid, men for at tiltaket skal klare å skape reelle forandringer må det samtidig tydeliggjøres hva som er målet med tiltaket (andre orden), og hvilke verdier og holdninger vi søker å oppnå (tredje orden). Dette innebærer at organisasjonen må utfordre og påvirke de fordommer, oppfatninger og antagelser, som ligger til grunn for de forestillingene kvinnene møter, og som dermed framkaller kvoteringsubehaget.

⁷ Forskning på årskull viser at strategien «En av gutta» er dominerende også blant jenter i førstegangstjeneste og yngre befal (Lauritzen & Batt-Rawden 2013).

4 KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER

Prosjektet har hatt som mål å øke kunnskapen om sammenhengen mellom rekrutterings- og sosialiseringprosessene og muligheter for økt mangfold. Forskningsprosjektet skal bidra til økt kunnskap om hvordan Forsvaret skal ta vare på og videreutvikle medarbeiderne, samt øke kvinneandelen spesielt og skape mer mangfold generelt. Resultatene fra forskningen viser at det er flere utfordringer knyttet til mulighetene for økt mangfold. Mandatet vårt har i hovedsak dreid seg om betingelsene for å bedre kjønnsbalansen. Til slutt i denne rapporten skisserer vi en rekke innspill som bør danne grunnlag for mer konkrete policytiltak. Vi mener det er fornuftig å gå grundig inn i disse spørsmålene dersom Forsvaret skal lykkes med sin intensjon om økt mangfold i organisasjonen.

4.1 Mangfold må ses i relasjon til konteksten

Et sentralt spørsmål å stille ved prosjektslutt er om Forsvaret er klar for økt mangfold? Er det ønske, vilje, muligheter for at organisasjonen skal bli en mer mangfoldig organisasjon? Et spørsmål blir hvorfor en skal ha mangfold og hva skal mangfoldet bidra med? Slik det fremstår nå er det en diskrepans mellom myndighetsnivået og organisasjonsnivået når det gjelder hvilke behov organisasjonen har for mangfold og hvorfor mangfold er nødvendig. Forskningen har vist at det ligger strukturelle og kulturelle føringer i Forsvaret som begrenser mulighetene for økt mangfold, slik det er i dag. Føringene ligger både på et politisk nivå og på et praksisnivå i organisasjonen. Her viser det seg at det over tid har vært et spenningsforhold når det gjelder argumenter for mangfold, men det kan se ut til de to nivåene har nærmet seg hverandre og enes om en nytteargumentasjon. Over tid er også mangfoldsbegrepet endret seg fra i hovedsak å handle om det synlige mangfoldet, les kvinner, til å inkludere og vektlegge det usynlige mangfoldet, og da spesielt kompetansemangfold. Nyttteargumentasjonen for et usynlig mangfold står i fare for å ekskludere det synlige mangfoldet fordi det er vanskelig å vise at et synlig mangfold har direkte effekt på oppgaveløsningen.

I mangfoldslitteraturen fremheves det at det er nødvendig å spesifisere hvilken type mangfold som bør økes i de ulike kontekstene (Traavik, 2011). Det er heller ikke sikkert at det skal være mangfold i alle deler av Forsvaret. I ytterste konsekvens når man står i en krigshandling er variasjoner og forskjelligheter irrelevant, snarere er det da snakk om å være trygg på at man har felles forståelse, lik oppfatning og enighet om oppdragsløsningen. Imidlertid kan det i arbeidsprosessene, i opplæringen, i treningen

forut for dette, være relevant å trekke fram forskjellene fordi en da får fram ulike virkelighetsforståelser og perspektiver. Et hovedpoeng i mangfoldsledelse er at du som representant for en minoritet har spesielle erfaringer og kritiske ressurser som vil være viktige i utformingen av et produkt, en prosess eller beslutning. Disse ressursene må verdsettes og tilrettelegges for, dersom organisasjonen skal kunne dra nytte av mangfoldet.

En bevisstgjøring rundt behovet for mangfold, i de forskjellige delene av Forsvaret, er viktig. Dette gjelder på alle nivåer. Det er ikke tilstrekkelig at departementet eller øverste ledelse i Forsvaret er positive til mangfold. Utfordringene knyttet til mangfold oppstår i det daglige, og på gruppenivå. Det oppstår i relasjonene mellom de som jobber sammen på stedet de jobber og i tilknytning til oppgavene de skal løse. Kunnskap om og kompetanse til å håndtere mangfoldet vil være en nødvendighet for å hindre uheldige konsekvenser som diskriminering, ekskludering, men også øke mulighetene for å bedre tjenestene og innovasjonsevnen. For å utløse potensialet som ligger i et mangfold kreves det både kunnskap, en aktiv holdning og en tilnærming til ledelse som anerkjenner betydningen av mangfold på arbeidsplassen. Mangfold kan ses på som en toveis-prosess, hvor organisasjonen må være villig til å legge til rette for og dra nytte av mangfoldet.

Empirien vi har samlet gjennom dette prosjektet gir et inntrykk av at ansatte mener Forsvaret har et klima for mangfold. «Så lenge folk gjør jobben sin», er det irrelevant hvorvidt personen er etnisk norsk eller ikke, om man er homofil eller heterofil, kvinne eller mann. Flere mener at Forsvaret har et ufortjent rykte som en «reaksjonær» organisasjon hvor forskjellighet ikke aksepteres.

I det ene delprosjektet (Stokke & Eide, 2014) kom det tydelig fram at kadettene ikke skiller mellom kvalifikasjonene til gutter og jenter som offiserer, og at de heller ikke tror at jenter er kvoterte inn på krigsskolene slik oppfatningen ellers er. Mistanke om kvotering av kvinner kommer frem i konkurransesituasjoner, nemlig når det er snakk om tilsetning til stillinger eller seleksjon til høyere offisersutdanning. Det er altså særlig når mangfold settes inn i konteksten rekruttering og seleksjon, at kritiske røster vekkes. Kvotering og likestilling synes å være «betente» begreper. Forsvarsdepartementet og Forsvaret må være tydelige på hvor vidt likestillingsarbeid er viktig for Forsvaret som samfunnsinstitusjon. Videre bør en være klare på hvordan kvotering benyttes og i hvilket omfang. I dag synes det å eksistere oppfatninger og myter om rekruttering og seleksjon som svekker klimaet for kjønns mangfold.

Det finnes i dag en viss praktisk tilrettelegging for et mangfold i Forsvaret, men det mangler forståelse for en mer grunnleggende endring av verdier, antatte sannheter og etablerte praksiser i organisasjonen. Endringene i organisasjonen må gjøres på alle tre nivåer, både på det observerbare nivået i form av synlighet og åpenhet, på det strukturelle nivået i form av å etablere en bevisst praksis for å oppnå et mangfold, og ikke minst på det grunnleggende holdningsnivået som handler om at det arbeides med forståelsen av hva

slags organisasjon Forsvaret skal være, dersom vi skal klare å etablere en mangfoldig organisasjon.

4.2 Mer tilpassede og fleksible seleksjonskriterier

Rekrutterings- og seleksjonsprosessene er viktige pilarer i organisasjonens kultur og en del av sosialiseringssprosessene. Prosessene indikerer hva som er viktige verdier i organisasjonen og er således viktige drivkrefter for å skape en mer mangfoldig kultur.

Mangfold i Forsvaret handler både om å rekruttere et mangfold til organisasjonen og selektere et mangfold videre oppover i organisasjonen. I begge tilfeller må man ha et utgangspunkt, en mangfoldig pool, å velge ut fra. Forsvaret har tatt grep om dette når det gjelder førstegangstjeneste og innføringen av verneplikt også for jenter. Både jenter og gutter søker seg til Befalsskolen, og for å tiltrekke seg et mer mangfoldig utvalg på felles opptak og seleksjon har Forsvaret de siste årene satset på rekrutteringskampanjer rettet mot spesifikke grupper. Det er viktig å legge vekt på rekruttering inn til organisasjonen, men det viser seg at Forsvaret også må gjøre noe med selve seleksjonskriteriene for å bli valgt inn i organisasjonen, dersom det rekrutterte mangfoldet skal gjenspeiles i organisasjonen. Befalsskolen er det naturlige sted å begynne.

I vår forskning har vi hatt mest fokus på inntak til skoler lengre ut i karriereløpet og seleksjonskriterier til høyere militære stillinger. Hvorvidt en her lykkes med å få en mer mangfoldig rekruttering, er avhengig av at det allerede er rekruttert og selektert inn et mangfold fra befalsskolen av. Rekruttering og seleksjon må ses i sammenheng som en gjennomgående prosess. Samtidig med en gjennomgåelse av seleksjonskriterier til befalsskolen, er det avgjørende at det også gjøres grep rundt rekrutterings- og seleksjonsprosessene fra krigsskolene og oppover. I dagens system er det i stor grad den operative veien som premieres, noe som gjør det vanskeligere å nå de høyere militære stillingene for de som ikke har denne bakgrunnen. Mange kvinner velger forvaltningsveien istedenfor den operative veien, et valg de tar tidlig i karrieren i forbindelse med krigsskoleutdanningen. Dette valget gjør at de utelukker seg selv fra mange av stillingene på toppnivået. En oppmykning av de absolutte kriteriene vil muliggjøre et større mangfold, men en slik tillempling må skje i tråd med de kulturelle forventningene som er knyttet til lederstillinger i organisasjonen. I flere stillinger vil det være mulig å legge vekt på hvilke faglige og personlige kvalifikasjoner som trengs, mer enn hvorvidt kandidaten oppfyller alle de absolutte kriteriene. Det må vurderes om en kan ha større fleksibilitet i seleksjonskriteriene til utdanninger og stillinger, kriterier som i større grad tilpasses og gjenspeiler de ulike karriereveiene som finnes. Det kan for eksempel være snakk om å differensiere kravene etter hvilke deler av Forsvaret vedkommende ønsker å jobbe i. Vi kjenner til at det er satt i gang et prøveprosjekt for differensierte krav, men vi vet ikke om dette er under evaluering og hva som er resultatene fra det.

Inn til krigsskolene tar kadettene mer faglige valg som også har konsekvenser for deres videre muligheter for karriere i Forsvaret. Dette gjelder både kvinner og menn, men vi ser at kvinner i større grad tar det som kalles «defensive valg», ofte begrunnet i behovet for å balansere karriere og familie. En aktiv rekrutteringspraksis og et formelt system for veiledning og karriereplanlegging vil kunne gjøre det mulig å tilpasse karrieren til livsløpet - både for kvinner og menn. Slik det er i dag får mange en uformell veiledning av nettverkene de har i organisasjonen, men det etterspørres karriereveiledning satt i system, både for å tilpasse karriereløpet, men også for å få nødvendig informasjon om konsekvensene av de valgene en tar.

Våre resultater viser at det åpnes for flere seleksjonskriterier i seleksjon til høyere militære stillinger, som kan muliggjøre et økt mangfold. Dette gjelder kriteriet «spesielle egenskaper», eller «personlig egnethet». Dette kriteriet benyttes ofte der hvor kandidatene blir vurdert som relativt like ut fra utdanning og arbeidserfaring. Det er en sterk og uttalt verdi i Forsvaret at ingen ansettes på bakgrunn av kjønn, etnisitet, religion el.l, men på bakgrunn av kvalifikasjoner og oppfyllelse av seleksjonskriterier. Men i forhold til kriteriet «personlig egnethet» inntreer en mer skjønnsmessig og subjektiv vurdering. I denne vurderingen åpnes det for å kunne se etter søkere med spesielle erfaringer og kritiske ressurser som Forsvaret trenger for å øke mangfoldet. Det forutsetter en bevisstgjøring av hvordan bruk av personlig egnethet som kriterium bidrar til å fremheve eller redusere betydningen av mangfold i tilsetninger. Dersom Forsvaret skal få et økt mangfold i tilsetninger, må det legges sterkere vekt på hvordan kjønn, etnisitet, erfaring og kompetanse utgjør egnede egenskaper for en stilling.

Kriteriet «spesielle egenskaper» oppleves av noen søkere som urettferdig, men vi påpeker at dette vel så mye skyldes lukketheten og hemmeligholdelsen som er knyttet til seleksjonsprosessene på dette nivået.

4.3 Større åpenhet og transparens i seleksjonsprosessene

Manglende åpenhet rundt seleksjonsprosessene får ekstra store konsekvenser for kvinner, fordi det skapes en antagelse om at kvinner er kvotert inn i organisasjonen på andre vilkår enn menn. Dette utfordrer tiltroen til det objektive seleksjonssystemet og det utfordrer kvinners legitimitet i organisasjonen.

Organisasjonen kan lette på den byrden kvinnene opplever gjennom større grad av åpenhet rundt praktiseringen av kvotering. På den ene siden kan det være bra ikke å vite om man er kvotert, men på den andre siden ser vi at det resulterer i at andre tror at alle kvinner er kvoterte. Derfor blir det viktig med mer åpenhet i prosesser knyttet til rekruttering og seleksjon for å unngå mistenksomhet og dermed imøtegå de følelsene kvotering skaper for kvinnene.

Vi snakker i denne sammenheng ikke om å ha åpenhet på individnivå, men åpenhet rundt kvoteringspolicy og -praksis i organisasjonen. Dette handler om åpenhet rundt hvilke former for kvotering som finnes og brukes. Vi vet at mange mener Forsvaret praktiserer radikal kvotering i både tilsetninger og inntak til skoler. Det å klargjøre regelverket for kvotering og informere om forskjellen på ulike kvoteringsformer som benyttes til stillinger og skoleplasser, er viktig for å øke kunnskapen om og forståelsen av kvotering ute i organisasjonen. Samtidig blir det viktig å signalisere hvorfor Forsvaret benytter disse ordningene, hva som er intensjonen med å kjønnskvote og hvilke effekter det har. For å kunne vite noe om effekter er det nødvendig å lage oversikter og føre statistikk på hvor, når, hvordan og hvorfor kvotering benyttes. Da vil en kunne si noe om hvor mange dette gjelder, og hvorvidt det har hatt den ønskede effekten. Det er et paradoks at det ute i organisasjonen verserer en oppfatning om at kvotering er et hyppig benyttet virkemiddel i ansettelsen av kvinner, mens det blant tilsettingsmyndighetene blir sagt at kjønnskvoltering sjelden benyttes (Lauritzen & Stokke, 2014; Stokke & Eide 2014). Hvorfor har det fått lov til å utvikle seg en slik oppfatning ute i organisasjonen, og hva er gjort for å imøtegå dette vrengebildet? Dersom oppfatningene om kvinner og kvotering skal endres, må organisasjonen tydeligere imøtegå myter som eksisterer, i stedet for å la kvinnene selv bære byrden. Her har ledere på alle nivåer en viktig rolle. Større åpenhet om og bedre oversikt over når kvotering benyttes er første skritt på veien og dermed viktige innspill i debatten om hva Forsvaret skal gjøre for å øke mangfoldet i organisasjonen.

En av intensjonene med å få flere kvinner inn i organisasjonen, er at dette skal bidra til å endre den maskuline kulturen i retning av større aksept for mangfold og slik sett bli mer i tråd med samfunnets verdier og normer generelt. Imidlertid ser vi at kvotering begrenser kvinners muligheter for å prege kulturen i Forsvaret, altså at det reduserer mangfoldet. Vi beskriver i vår forskning strategier kvinnene velger for å få aksept i organisasjonen. Dette er strategier som i vesentlig grad spiller opp under og forsterker den rådende kulturen i organisasjonen. Myter og forestillinger rundt kvotering er en del av denne kulturen, og bidrar til at Forsvaret ikke har klart å utnytte kvotering som virkemiddel for å skape en mer mangfoldig kultur, her i betydningen kjønns mangfold, fordi organisasjonen ikke tar mangfoldet i bruk (Drange, 2014). Vi kan si at forskjellighetene mellom individer, i liten grad gjøres relevante for oppgaveløsningene og kulturen.

4.4 Flere alternative veier til toppen

Vår forskning viser at kvinners karriereløp tar andre veier enn menns. Det vertikale karriereløpet i Forsvaret er tilpasset den tradisjonelle mannlige normen. Hvis Forsvaret ønsker å beholde kvinnene i organisasjonen, fører dette nødvendigvis til at Forsvaret må bidra med andre, men likeverdige karrieremuligheter enn primært den vertikale karrierestigen. Det innebærer at man forkaster mentaliteten om at «one size fits all» og erkjenner at kvinners karriereløp varierer med deres livsfaser, og at man tilpasser den vertikale karrierestigen deretter. Dette kan løses ved å legge til rette for at de kvinnelige

offiserene midtveis i sin karriere får muligheter for fleksibel arbeidstid og tilpassinger som støtter dem i ivareta både sin familie og sin karriere. Rent konkret er det et behov for flere karriereløp tilpasset kvinners ulike livsfaser uten at de taper på det karriere- og lønnsmessig. Konsekvensen er at man vil kunne beholde kvinnene i organisasjonen og oppnå et enda større engasjement fra kvinner som våger å satse på Forsvaret som sin arbeidsplass.

Flere alternative veier til toppen vil også komme de yngre mennene til gode, som en kan anta også har behov for å tilpasse karriere og familieliv. Det gjelder med andre ord for organisasjonen å erkjenne og forholde seg til hele det komplekse mennesket i alle dets ulike livsfaser, mer enn et endimensjonalt mangfoldsbegrep knyttet til kjønn. Organisasjoner som ikke tar høyde for dette, vil kunne risikere å ekskludere et helt segment av kvinner med en ikke-lineær karriereutvikling.

Siden både våre og andre studier påpeker et manglende samsvar mellom familiens grunnleggende behov og Forsvarets familietiltak kan en fornyet gjennomgang av familiepolitikken og oppfølgingen av familietiltakene være nødvendig. Her kan det samtidig være behov for mer innsikt i yngre mannlige offiserers karriereutvikling og deres familieansvar. Skal Forsvaret kunne tilby begge foreldrene i en familie en karriere, må samspillet mellom familie og karriere få en tydeligere plass i karriereløpet. Det kan være behov for å vurdere andre og/eller utvidede karrierestiger som i større grad integrerer det helhetlige mennesket. I tillegg til de strukturelle og politiske endringene er det behov for å skape et kulturelt klima i organisasjonen i form av holdninger basert på aksept og støtte for flere alternative karriereveier.

4.5 Innspill til tiltak

Oppsummert kan vi si at det er behov for følgende tiltak:

- Bevisstgjøre organisasjonen på hvilket mangfold den har, hvorfor økt mangfold er ønskelig i de forskjellige delene og nivåene av Forsvaret, og hvordan mangfold skal håndteres.
- Sette i gang tiltak for å få økt kunnskap og kompetanse om inkludering av mangfold i organisasjonen, blant ledere på alle nivåer.
- Vurdere å endre eller utvide antall seleksjonskriterier for inntak til befalsskole for å sikre økt mangfold inn i Forsvaret.
- Sikre bedre utnyttelse av mulighetene for differensierte krav til de ulike linjene til krigsskolene.
- Opprette og sette i system en aktiv rekrutteringspraksis tidlig i karriereløpet med veiledning og karriereplanlegging.
- Større åpenhet og transparens i seleksjonsprosessene til høyere militære stillinger.

- Større åpenhet om kvoteringsordninger og -praksiser til skole og stillinger, og tydeliggjøring av når, hvordan og hvorfor ordningene benyttes.
- Vurdere andre og/eller utvidede karrierestiger som i større grad integrerer behovet for tilpassing til et familieliv for å kunne tiltrekke seg og beholde både kvinner og unge menn.

4.6 Behov for mer kunnskap

4.6.1 Behov for fokus på flere mangfoldsdimensjoner enn kjønn og kompetanse

Mangfold er et vidt og mangslungent begrep som viser til forskjellighet mellom mennesker med hensyn til alder, hudfarge, religion, personlighet, kompetanse, utdanning, etnisk bakgrunn, seksuell orientering, kjønn osv. I vår forskning har vi i hovedsak konsentrert oss om mangfold knyttet til kjønn, og i noen grad alder, kompetanse og utdanning. Vi har i mindre grad sett på mangfold knyttet til etnisk bakgrunn, religion og seksuell orientering. Vi har lite empiri som belyser hvordan etnisk bakgrunn spiller inn i mangfoldsdiskursen. Vi har noen informanter som snakker om hvordan de opplever det etniske mangfoldet og hvordan de tror det er å være minoritet i Forsvaret, men vi har kun få informanter som selv er del av en etnisk og religiøs minoritet og som beskriver hvordan de opplever sin situasjon. Vi ser behov for et større fokus på problemstillinger som omhandler majoritet /minoritets-problematikk, kulturforståelse, religiøse vaner og forestillinger, og opplevelsen av nasjonal- og kulturell forankring. Forsvaret skal i stor grad gjenspeile befolkningen for øvrig og det er eller kommer til å bli flere offiserer med etnisk bakgrunn i Forsvaret i framtida. Det kan være utfordringer knyttet til et større etnisk mangfold, men også muligheter og behov for en større bevissthet om hvordan dette mangfoldet virker inn på og blir tatt i bruk i organisasjonen.

I vår forskning har heller ikke seksuell orientering hatt eksplisitt fokus. Vi har derimot utsagn fra informantene som viser at det kan være betydelige forskjeller på hvordan homofile og lesbiske offiserer opplever å bli akseptert og integrert i Forsvaret, blant annet ved at lesbiske synes å bli lettere godtatt enn homofile. Sett i lys av mangfoldspolitikken i Forsvaret kan det derfor være viktig å se på offiserenes opplevelse av aksept og integrering i Forsvaret, og hvordan dette kan erfares ulikt av ulike kjønn, samt i ulike våpengrener og subkulturer. En slik studie vil kunne si noe om seksuelle minoriteters utdannings- og arbeidsmiljø i Forsvaret.

4.6.2 Evaluering av tiltak for økt kvinneandel

I løpet av de siste årene er det gjennomført flere tiltak for å øke kvinneandelen i Forsvaret. Disse tiltakene bør evalueres med tanke på hvilke effekter de har bidratt til.

Et eksempel er innføring av verneplikt for kvinner. Et annet eksempel er utprøvingen av kvinner i spesialstyrken: Jegertroppen i Forsvarets spesialkommando (FSK) på Rena består av et rent jentekull, som startet opp sommeren 2014.

Hva skjer når kvinnene kommer inn i treningsåret og etter at de har kvalifisert seg til tjeneste? Hvordan møtes kvinnene og hvordan møter de sine mannlige kolleger? Hvordan tilpasser jentene seg til kulturen? Hvordan bidrar de til å utvikle kulturen? Her bør det legges opp til prosessorienterte evalueringer.

4.6.3 To-offisersfamilier i Forsvaret

I forskningen vår har vi avdekket betydelige utfordringer for to-offisersfamiliene i Forsvaret. Forsvarets spesielle struktur med en vektlegging av en styrt vertikal karriere og med krav om pendling, flytting og deployering skaper særskilte utfordringer for to-offisersfamilier. Vår studie har hatt et eksplisitt fokus på kvinnenens karriereveier, og de forhandlingene som kvinner står overfor. Vi kjenner i mindre grad til hvordan menn, og da spesielt yngre menn med familie, forholder seg til det å skulle balansere karriere og familieliv. Det er grunn for å anta at også menn i dag opplever noe av det samme dilemmaet som vi har avdekket hos kvinnene. Spørsmålet er da hvordan familier hvor begge er offiserer og hvor de begge skal forholde seg til samme forventning og krav til karriere, håndterer dette. Det er også et spørsmål hvordan barna opplever og håndterer det å vokse opp i to-offisersfamilier. Ektefellenes /samboernes forhandlinger og håndtering av disse utfordringene sammen med barnas opplevelser og synspunkter på hvordan dette influerer på deres hverdag og oppvekst, bør være et hovedfokus i en studie. Studien bør derfor ha både et hverdagslivs-, kjønns- og barneperspektiv.

4.6.4 Faktorer som har betydning for karriereutviklingen

Det er en rekke faktorer som har betydning for hvem som gjør karriere i Forsvaret. Vi har undersøkt karriereutviklingen både til de som sitter på toppen i organisasjonen og til de som er på veg oppover i organisasjonen. Sistnevnte gjelder kun kvinner. Vi ser at det er noen barrierer som går igjen, slik som for eksempel bransjetilhørighet. Vi kan imidlertid ikke si hvorvidt det er representative og systematiske forskjeller med hensyn til mulige karriereveier i de tre bransjene forvaltning, teknisk og operativ. Det å få bedre oversikt over de faktiske karriereveiene og hvor karrierene eventuelt stagnerer, vil kunne påpeke konsekvenser det kan ha for et eventuelt kompetansemangfold i den øverste militære ledelse. Samtidig vet vi at kvinner tenderer til å velge forvaltningsstillinger, mens menn velger tekniske og operative stillinger. Spørsmålet blir da hvilke konsekvenser slike strukturelle føringer har for mangfoldssatsingen i Forsvaret.

Det fremholdes at nettverk, både formelle og uformelle kan ha betydning på forskjellige måter, og det er påstander i vårt materiale om at uformelle nettverk har stor betydning for

ansettelser på høyere nivå (Eide et al., 2012). Forsvaret har et lukket system med tidsbegrensninger på stillingene, samt at mange vet om hverandre. Det gjør det mulig å samle informasjon og posisjonere seg når stillinger lyses ut. Nettverkene kan være viktige informasjonskanaler både til søkere og de som ansetter. Hva vet Forsvaret om nettverkens betydning for karriereutviklingen? Er det forskjeller i menn og kvinners nettverk og posisjonering i forhold til relevante stillinger? Og hvilke konsekvenser kan nettverkene ha for Forsvarets mangfoldssatsing?

Våre funn indikerer også at holdninger til kvotering kan fungere som en barriere i karriereutviklingen, og da spesielt for kvinner som rammes av mistenksomhet og misunnelse. Det er behov for mer kunnskap om hvordan kvoteringsordningene bør praktiseres for å fungere rettferdig innenfor en konkurranseorientert kultur som Forsvaret.

4.6.5 Når minoriteter blir flere

Allmenn verneplikt innføres i det norske Forsvaret fra januar 2015. Dette vil innebære at Forsvaret får flere kvinner inn i organisasjonen, inkludert større grad av etnisk mangfold. Det vil derfor være behov for å se på hvordan dette påvirker kulturen i organisasjonen. Vil det at det blir flere kvinner ha en påvirkning? Utvikler de noe nytt? Det er lite som tyder på at vi vil få endringer i kulturen på kort sikt, men derimot kan det ha konsekvenser på noe lengre sikt. Politikere og Forsvarsmyndighetene vet allerede mye om kvinners situasjon i Forsvaret. Hvordan blir denne kunnskapen integrert i organisasjonen, hvordan blir det arbeidet for å endre holdninger, verdier og normer som i dag preger kulturen? Og hva slags kultur utvikler seg på sikt?

5 REFERANSELISTE

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publication
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis. Verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. & Øias, S.H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning AS
- Bjørklund, R.A. (1997). *Politipsykologi*. Nesbru: Vett og Viten.
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt*. (AFI-rapport nr. 3, 2014). Oslo: AFI/Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Døving, E., Nordhaug, I. W. & Nordhaug, O. (2005). Ledelse av mangfold i arbeidslivet: Virksomhetens rolle og atferd. I Rasmussen, B. (red.) *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Oslo: Norges Forskningsråd
- Eide, T., Lauritzen, T., Mathisen Olsvik, V., & Stokke, M. (2012). *Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse*. (Østlandsforskning Rapport nr. 6, 2012). Lillehammer: Østlandsforskning.
- 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. (2013). *Kompetanse for en ny tid*. (Meld. St. 14, 2012–2013). Oslo: Departementet.
- Forsvarsdepartementet. (2004). *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008*. (St.prop. nr. 42, 2003-2004). Oslo: Departementet.
- Forsvarsdepartementet. (2007). *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret*. (St. meld. nr. 36, 2006-2007). Oslo: Departementet.

- Forsvarsdepartementet. (2008a). *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. (St. prop. nr. 48, 2007-2008). Oslo: Departementet.
- Forsvarsdepartementet. (2008b). *Iverksettingsbrev for Forsvaret. For gjennomføringsåret 2009*. Oslo: Departementet.
- Forsvarsdepartementet. (2009a). *Iverksettingsbrev for Forsvaret. For gjennomføringsåret 2010*. Oslo: Departementet.
- Forsvarsdepartementet. (2009b). *Evne til innsats. Strategisk konsept for Forsvaret*. Oslo: Departementet.
- Forsvarsdepartementet. (2010). *Iverksettingsbrev for Forsvaret. For gjennomføringsåret 2011*. Oslo: Departementet.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarets Stabsskole.
- Forsvarsstaben. (udatert). *Forsvarets personellhåndbok. Del A-F*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2011). *Forsvarssjefens virksomhetsplan for 2011*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, Inc., Publisher
- 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>
- Grimso, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal
- Groenveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in Dutch public sector. Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 594-612.
- Hewstone, M., Rubin, M. & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology* 53(1), 575.
- Holvino, E. & Kamp, A. (2009). Diversity Management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management* 25(4), 395-403.

Jackson, S.E., Joshi, A. & Erhardt, N.L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management* 29, 801-830.
doi:10.1016/S0149-2063_03_00080-1

Jehn, K., Northcraft, G. & Neale, M.A. (1999). Why difference makes a difference: a field study of diversity, conflict and performance in work group, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, 741-63.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Oslo: Fagbokforlaget

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.

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/Forskningen/Avdeling-Analyse/Forskning_paa_aarskull/Documents/2008_KS_Rekruttere-og-beholde.pdf

Lau, D.C. & Murnighan, J.K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*. 48(4), 645-659.

Lauritzen, T. & Stokke, M. (2014). *De få utvalgte. Rekruttering og seleksjon til høyere militære stillinger*. (Østlandsforskning Rapport nr. 04, 2014). Lillehammer: Østlandsforskning

Lauritzen, T. & Batt-Rawden, K., B. (2013). *Jenter i førstegangstjeneste. Motivasjon og trivsel blant jenter i 1992-kullet*. (Østlandsforskning Notat nr. 01, 2013). Lillehammer: Østlandsforskning

Mannix, E. & Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest* 6(2), 31-55.

Merriam Webster Dictionary. Tilgjengelig på: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/diversity>

Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*. 21(2), 402-433.

Olsvik, V., M. & Lauritzen, T. (2014). *Stigespillet. Unge kvinners karriereløp i Forsvaret*. (Østlandsforskning Rapport nr. 08, 2014). Lillehammer: Østlandsforskning.

O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727-743.

Skrivervik, A. & Brusset, L. (2010). *Rekruttering som strategisk HR ... eller? En analyse av rekrutteringsarbeidet til Statoil og Statens vegvesen*. Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Universitetet i Tromsø. Tromsø: Universitetet i Tromsø.

Stokke, M. & Eide, T. (2014). *Individet og Staten. Sosialisering til yrkesrollen som offiser*. (Østlandsforskning Rapport nr. 13/2014). Lillehammer: Østlandsforskning

Phillips, K. W., Kim-Jun, S. Y., & Shim, S. H. (2011). The value of diversity in organizations: A social psychological perspective. In *Social Psychology and Organizations*, David De Cremer, Rolf van Dick & J. Keith Murnighan (Eds.), 253-71. New York: Routledge.

Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Rogstad, J. & Solbrække, K.N. (2012). Velmenende likegyldighet. Konflikt og integrasjon i et flerkulturelt sykehus. *Sosiologisk tidsskrift*, nr. 04, 315-338.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Oslo: Fagbokforlaget.

Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In: 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. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, Vol 45(2), Feb 1990, 109-119.

Skjeie, H. & Teigen, M. (2003). *Menn imellom*. Oslo: Gyldendal.

Stokke, M. & Eide, T. H. (2014). *Individet og staten. Sosialisering til yrkesrollen som offiser*. (Østlandsforskning Rapport nr. 13, 2014). Lillehammer: Østlandsforskning

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

Tajfel, H. & Turner, J. (1979). A Intergrative Theory of Intergroup Conflict. I Austin, W.G. & Worchel, S. (red.) *Psychology of Intergroup relations*. Monterey CA: Brooks/Cole

Traavik, L. (2011). Mangfold i arbeidslivet. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.) *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Oslo: Fagbokforlaget

Watson, W., Kumar, K. & Michalelsen, L. (1993). Cultural Diversity's Impact on information process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal* 36(3), 590-602.

Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination: immigrants and ethnic minorities in the EU*. Hampshire: Ashgate

Zanoni, P. & Janssens, M. (2015). Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses. *Organization Studies* 25, 55-74.
doi:10.1177/0170840604038180

Idealer og virkeligheter Mangfold i Forsvaret

Rapporten presenterer funn fra tre delprosjekter innenfor studien «Rekruttering, sosialisering og militær kjernekompetanse i Forsvaret». De tre delprosjektene har tatt for seg «Sosialisering ved krigsskolene», «Veien til høyere militære stillinger» og «Yngre kvinnelige offiseres karriereveier». Datainnsamlingen er gjennomført i perioden høsten 2011 til våren 2014. Funnene oppsummeres og diskuteres i denne rapporten, i lys av teorier om mangfold, mangfoldsledelse, kultur og sosialisering. I rapportens siste del gir vi innspill til spørsmål og dilemmaer som er av avgjørende betydning for å utarbeide mer konkrete tiltak for politikkkutforming.

ØF-rapport 14/2014

ISBN nr: 978-82-7356-741-3