



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Kvinnelige ledere i Sjøforsvaret

Hva må til for å rekruttere og beholde kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?

Karoline Nymoen Saghaug

Masteroppgave i erfaringsbasert master i ledelse, BED-3906, juni 2021

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	6
1.1	Bakgrunn	6
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
2	Teoretisk tilnærming og kontekst.....	8
2.1	Sjøforsvaret	8
2.2	Forsvarets ansettelsessystem	10
2.3	Rekruttering.....	11
2.4	Sesjon	13
2.5	Kvinner i Sjøforsvaret	15
2.6	Ledelse i Sjøforsvaret.....	17
2.7	Ledelse.....	18
2.8	Motivasjon.....	20
2.9	Arbeidsklima	22
2.10	Turnover	23
2.11	Stress	24
3	Metode.....	25
3.1	Forskningsdesign.....	25
3.2	Datainnsamlingsmetode	27
3.3	Informanter	27
3.4	Intervjuguide	30
3.5	Intervjuene i praksis	31
3.6	Analysemetode	33
3.7	Forskningsetiske vurderinger	34
3.8	Undersøkelsens kvalitet.....	34
3.8.1	Reliabilitet	35
3.8.2	Validitet.....	36
4	Presentasjon av funn.....	38
4.1.1	Fortolkning F1	52
4.1.2	Fortolkning F2.....	64
5	Drøfting	65
5.1	Ansettelsessystemet i Sjøforsvaret.....	65
5.2	Rollemodeller	68
5.3	Familie og karriere i Sjøforsvaret.....	70
5.4	Kjønnsroller.....	72
5.5	Arbeidsklima	74

6	Konklusjon og videre implikasjoner	76
	Referanseliste	80
	Vedlegg	86

Sammendrag

Sjøforsvaret (og Forsvaret generelt) har i mange år forsøkt å øke andelen kvinnelige ledere i organisasjonen uten å lykkes. Til tross for at kvinner ble innlemmet som stridene medlemmer i Forsvaret tilbake i 1985, har Forsvaret og Sjøforsvaret vært sterkt preget av mannskultur og lave antall kvinnelige ledere frem til nyere tid. Etter innføringen av allmennverneplikt i 2015, har man fått gode tall tilknyttet kvinnelige vernepliktige, og i 2021 hadde Sjøforsvaret 40% kvinnelige rekrutter inne til tjeneste (Handlingsplan -Økt kvinneandel Sjøforsvaret, 2022). Til tross for flere kvinnelige rekrutter, og det man kan kalle en økt rekrutteringsbase for kvinnelige ledere i Sjøforsvaret, var det kun 14% av de ansatte i Sjøforsvaret som var kvinner samme år (Handlingsplan -Økt kvinneandel Sjøforsvaret, 2022). Denne oppgaven handler om hva som skal til for å rekruttere kvinnelige ledere til Sjøforsvaret, og hva som skal til for å beholde de kvinnelige lederne som allerede er ansatt i Sjøforsvaret. Med utgangspunkt i teori omfattende Sjøforsvaret, ledelse, motivasjon, arbeidsklima og stress, har det blitt utarbeidet to forskningsspørsmål som grunnlag for undersøkelsen. F1 handler om hva som hemmer og fremmer rekruttering av kvinnelige ledere til Sjøforsvaret, og F2 går ut på hva som skal til for å forebygge turnover blant kvinnelige ledere i Sjøforsvaret.

Undersøkelsen baserer seg på kvalitativ metode, og det ble gjennomført syv individuelle intervjuer med kvinner i fra ulike operative avdelinger i Sjøforsvaret, med ulik grad og alder. Med samme arbeidsgiver, men med tilsetting ved ulike fartøy og avdelinger, har kvinnene bidratt til å gi detaljert og nærgående informasjon om temaet kvinnelige ledere i Sjøforsvaret.

Funnene i studien avdekker at det er flere faktorer som fremmer videre karrierevei i Sjøforsvaret, herunder motiverende rollemodeller, ledere og kollegaer og tidligere kollegaer fra Sjøkrigsskolen. Videre er vissheten om fast jobb etter tre års studier en motiverende faktor, sammen med interessante og krevende arbeidsoppgaver, rask tildeling av mye ansvar, teamarbeid og Militært kvinnelig nettverk (MKN) avdeling Bergen sitt mentorprogram. Ledelsesaspektet i jobben, sammen med det å verne om Norges verdier og å være en del av noe større, er og sentrale motivasjonsfaktorer for at kvinnene ønsker å jobbe i Sjøforsvaret. Videre funn avdekker og at mennenes holdninger til kvinner i Sjøforsvaret har bedret seg, noe som oppgis som motiverende for kvinnene i studien. Det kommer frem i undersøkelsen at majoriteten av kvinnene har en tilfeldig vei inn i Sjøforsvaret, og rekrutteres videre etter først å ha tjenestegjort i Forsvaret eller Sjøforsvaret.

Blant faktorer som hemmer rekruttering av kvinnelige ledere, finner undersøkelsen følgende faktorer: lav grad av tillit til Sjøforsvarets ansettelses- og karrieresystem, «skyggelister», manglende informasjon rundt karrierevei og stillingsmuligheter, samt den byråkratiske strukturen Sjøforsvaret praktiserer for ansettelser og personellivaretagelse. Videre funn viser til at Sjøforsvarets personellavdeling er fraværende og lite oppfølgende. Avdelingen oppfattes som underbemannet, med lite kontroll og oversikt over personellet i Sjøforsvaret.

Informantene oppgir at de savner informasjon om stillinger og karrieremuligheter fra avdelingen. Andre funn viser til at flere avdelinger i Sjøforsvaret er preget av høyt arbeidspress, som fører til stress, og at personell slutter og blir sykemeldte. I tillegg gjøres det funn som viser til at arbeidsmiljøet i Sjøforsvaret fortsatt preges av seksuell trassering, da fortrinnsvis gjennom ufine kommentarer. Funnene viser til at dette oppleves som negativt for arbeidsmiljøet, men funnene avdekker ikke at dette henger sammen med at kvinner velger å slutte i Sjøforsvaret. Tradisjonelle kjønnsroller er og et funn tilknyttet faktorer som kan hemme rekruttering av kvinnelige ledere.

Blant funn tilknyttet hva som skal til for å forhindre turnover blant kvinnelige ledere i Sjøforsvaret, avdekkes det flere og sammensatte faktorer. Blant annet er det behov for en bedre familiepolitikk og tilrettelegging for kvinnene i den fasen i livet hvor de får barn. Rollemodeller er et annet sentralt funn, som anses som svært viktig for å motivere og forebygge turnover blant kvinner. At det legges til rette for, og tilbys videreutvikling innenfor utdanning, er annen faktor, samt tidligere og bedre oppfølging fra personellavdelingen opp i mot karriere og utvikling. Fremtidsutsiktene til Forsvaret, er og med på å bygge oppunder usikkerheten til om det er ønskelig å satse på en karriere i organisasjonen. Videre er det tydelig at flere av kvinnene ikke motiveres av karriereaspektet, men legger mer vekt på trivsel og utfordrende arbeidsoppgaver, og anser dette som viktigere faktorer for å bli værende i Sjøforsvaret enn jaget etter en karriere.

Nøkkelord: Sjøforsvaret, kvinner, ledelse, motivasjon, stress, arbeidsklima og turnover.

Forord

Å skrive masteroppgave har vært en lærerik og til tider krevende prosess. I en hektisk hverdag med små barn, har oppgaveskriving vært et kjærkomment avbrekk, mens det andre ganger har vært svært vanskelig å sette av tid.

Jeg vil først og fremst takke informantene som har tatt seg tid til å la seg intervju. Deres fortellinger og meninger har gjort dette arbeidet både meningsfullt og interessant! Videre må jeg takke min veileder, førstelektor Hilde Nordahl-Pedersen. Takk for god og presis veiledning, og for at du hele tiden har holdt meg på rett kurs under oppgaveskrivingen. Jeg var alltid motivert og klar for videre arbeid etter dine veiledninger. Videre vil jeg takke to gode venninner, Maren og Malin, som har tatt seg tid til å lese oppgaven og komme med verdifulle råd og innspill underveis i prosessen, takk!

Jeg valgte å skrive om kvinner i Sjøforsvaret, fordi jeg opplever dette som et svært dagsaktuelt tema og selv er kvinne i Sjøforsvaret. Det presenteres mål og holdes flotte taler om økte kvinneandeler, men jeg erfarer selv at de konkrete handlingene uteblir for å øke kvinneandelene. Jeg var derfor nysgjerrig på å finne ut av hva andre kvinner i organisasjonen tenker om dette temaet, og hva de mener må gjøres for å rekruttere og beholde kvinnelige ledere i Sjøforsvaret.

Helt til slutt må jeg takke mann og barn som har holdt ut med en kone og mamma som også har vært student. Ikke alltid like lett å kombinere studentlivet med familielivet, men sammen har vi klart dette og. Tusen takk!

Karoline Nymoen Saghaug, Bergen 24. mai 2022

1 Innledning

Å være ansatt i Sjøforsvaret er for mange langt mer enn bare en jobb, det er en livsstil. Øvelser, deployeringer og travle hverdager medfører at svært mange av årets dager tilbringes på jobb, ofte til sjøs, borte fra familie og venner. Arbeidet om bord skal til syvende og sist lede til utøvelse og ivaretagelse av Forsvarets primæroppdrag: å hevde norsk suverenitet og verne om Norges landegrenser.

For å kunne tjenestegjøre i Sjøforsvaret, og Forsvaret generelt, må man gjennom en seleksjon. Det kreves i svært mange stillinger spesifikk utdanning, og det stilles fysiske krav. Utdanning ved Forsvarets befalsskole og ledelsesutdanningen ved Forsvarets krigsskole har lenge vært to anerkjente utdanninger i det sivile så vel som i det militære. Utfordringen er bare at det utdannes langt flere menn enn kvinner. Allerede i 2006 ble følgende spørsmål stilt i Forsvarsdepartementet: «Hvorfor er det ikke flere kvinner i Forsvaret? Hva kan vi gjøre for å endre kjønnsbalansen?» (Kvalik, S., 2017). Dette resulterte i stortingsmelding 36, *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret (2006-2007)*. Siden den gang har man innført allmenn verneplikt, og i dagens Forsvar er en av fire vernepliktige jenter. Dette er relativt gode tall, men til sammenligning er det kun en av ti ansatte i Forsvaret som er kvinner (Forsvaret.no, 2021).

1.1 Bakgrunn

Bakgrunnen for oppgaven er at Sjøforsvaret, og Forsvaret ellers, har for få kvinnelige ansatte og dermed for få kvinnelige ledere i organisasjonen. I 1985 ble kvinner formelt integrert i Forsvaret, og det var først da kvinner på lik linje med menn hadde rett på både stridende og operative stillinger (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009). På 80-tallet og fremover var kvinneandelene svært lave, kun 4-7%. Siden 1985 har kvinneandelen i Forsvaret og Sjøforsvaret mer en doblet seg, men det er fremdeles langt flere menn enn kvinner som er ansatt i Sjøforsvaret og Forsvaret. I forbindelse med Stortingsmelding 36, *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret, (2006-2007)* ble det uttalt og fastsatt en ambisjon om kvinneandeler på 20% i Forsvaret innen 2020. Måltallet på 20% ble satt, fordi dette ble beskrevet som den kritiske masse/andel som er nødvendig for at en underrepresentert gruppe skal få mulighet til å bli innlemmet i en organisasjon og påvirke kulturen (Handlingsplan -Økt kvinneandel Sjøforsvaret, 2022). Da ambisjonen kom, i 2006-2007, var kvinneandelen blant militært tilsatte kvinner i Sjøforsvaret på 9,9% (Handlingsplan -Økt kvinneandel Sjøforsvaret, 2022).

Arbeidet med å utjevne kjønnsbalansen i Forsvaret er altså langt i fra ny. Med stortingsmelding 36 (2006-2007), var et av tiltakene å etablere forskningsprosjekter på kvinner i Forsvaret. *Forskning på årskull* var et forskningsprosjekt utledet av dette (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009). Med dette forskningsprosjektet ønsket man å se nærmere på ulike problemstillinger knyttet til kjønn, kultur og mangfold (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009). Forskningen var kjønnsrelatert, men ikke avgrenset til kun kvinneperspektivet.

Sesjonsplikten som ble innført i 2009 og allmennverneplikt som ble innført i 2015, har gitt ønskede resultater. Etter innføringen av allmennverneplikt i 2015, er 33% av de vernepliktige inne til førstegangstjeneste kvinner (forsvaret.no, 2021). Blant de vernepliktige i Sjøforsvaret er fordelingen enda bedre, her er 40% av de vernepliktige jenter (Handlingsplan -Økt kvinneandel Sjøforsvaret, 2022). Disse jentene er i stor grad rekrutteringsbasen for de kvinnene som skal ansettes og utdannes videre i Sjøforsvaret og Forsvaret. Til tross for flere kvinnelige rekrutter, og dermed økt rekrutteringsbase for kvinner, ser man fortsatt at mange kvinnelige ansatte slutter etter noen år i tjenesten (Forsvarets forum, 2017).

08.mars 2022 ble det sendt ut en Handlingsplan for å øke kvinneandelene i Sjøforsvaret: Handlingsplan -økt kvinneandel i Sjøforsvaret (2022). Denne handlingsplanen kom med bakgrunn i Forsvarssjefens visjonsplan 2018-2021, der Sjef Sjøforsvaret og øvrige DIF-sjefer ble gitt i oppdrag å: «utarbeide en konkret plan for hvordan egen DIF skal bidra til å beholde kvinnene i Forsvaret. Resultatene skal vurderes innbakt i karriere- og tjenesteplaner» (Handlingsplan -Økt kvinneandel Sjøforsvaret, 2022). I Sjøforsvaret ble det i 2016 gjennomført en forstudie med hensikt å skissere ulike aktuelle fokusområder for økte kvinneandeler i Sjøforsvaret. I 2018 ble det utarbeidet et utkast til handlingsplan for å beholde kvinner, da var andelen kvinner i Sjøforsvaret økt til 14%. Planen ble ikke ferdigstilt, men tiltak fra planen ble satt i system og i 2022 ble handlingsplanen ferdigstilt. Fra 2018 og frem til høsten 2021, hadde prosentandelen sunket, og det er nå 13,3% kvinnelige ansatte i Sjøforsvaret. Det uttalte målet på 20% kvinneandeler i 2020 ble ikke nådd, og i 2021 var 18% av Forsvarets 16 220 ansatte kvinner (forsvaret.no, 2021).

Som kvinnelig ansatt i Sjøforsvaret, opplever jeg å være en del av problemstillingen, men at dette i lang tid har vært en debatt langt over hodene til oss kvinner som faktisk er ansatt i systemet. Med denne oppgaven ønsker jeg å avdekke hva Sjøforsvaret kan gjøre for å rekruttere og forebygge turnover blant kvinnelige ledere i Sjøforsvaret.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i innledningen har jeg valgt følgende problemstilling:

Hva må til for å rekruttere og beholde kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?

For å besvare problemstillingen har jeg utledet følgende forskningsspørsmål:

F1: Hva fremmer og hemmer rekruttering av kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?

F2: Hva kan gjøres for å hindre turnover av kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?

Videre vil jeg nå gå inn på teoridelen, som skal brukes til å belyse de ulike forskningsspørsmålene.

2 Teoretisk tilnærming og kontekst

2.1 Sjøforsvaret

Norges forsvar ledes av forsvarssjefen, General Erik Kristoffersen, og Forsvarsstaben. Med utgangspunkt i Mintzbergs grunnleggende modell (Boleman og Deal, 2018), og Mintzbergs videreutvikling av de fem grunnleggende organisatoriske konfigurasjoner (Boleman og Deal, 2018), har Forsvaret det som kalles et maskinbyråkrati (Boleman og Deal, 2018).

Kjennetegnene ved et maskinbyråkrati, er blant annet sterkt hierarkisk struktur, og høy grad av arbeidsformalisering (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Slike organisasjoner er styrt av formelle regler, har en sterk formalisert jobbatferd og en hierarkisk ledelsesstruktur med sentralisert beslutningsmyndighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Den maskinbyråkratiske strukturen gjør seg gjerne gjeldene innenfor virksomheter som legger stor vekt på sikkerhet og kontroll, som blant annet offentlig sektor, og altså Forsvaret (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Forsvaret består av 13 ulike driftsenheter med ulike spesialiteter og arbeidsoppgaver. De mest kjente driftsenhetene er Sjøforsvaret, Hæren og Luftforsvaret. For at Forsvaret skal kunne ivareta oppdraget sitt, som går ut på å ivareta Norges suverenitet, territoriale integritet og politiske handlefrihet (Dåsnes, 2014), er det svært mange faktorer som må være på plass. Hver av disse 13 driftsenhetene har dermed overordnet spesifikke arbeidsoppgaver som er av avgjørende betydning for at Forsvaret skal kunne utføre sitt arbeid og ivareta oppdraget sitt. Hver driftsenhet har sin egen stab, og Sjøforsvaret har i så måte Sjøforsvarsstaben, bestående av følgende stabselementer: N1 Personell og kompetanse, N4 Logistikk, N6 Samband og kommunikasjon, N8 Økonomi og virksomhetsstyring, N10 Utvikling og lederstøtte bestående av rådgivere innenfor presse og informasjon, juss, sikkerhet og kvalitet, medisin, tro- og

livssyn, samt administrasjon, militær assistent og adjutant (Forsvaret, 2021). Sammen utgjør disse elementene Sjøforsvarets administrative virksomhet. Nasjonalt Sjøoperasjonssenter (NSS) leder Sjøforsvarets operative virksomhet. Dette vil si at avdelingen koordinerer og planlegger Sjøforsvarets daglige, og fremtidige sjømilitære operasjoner (Forsvaret.no, 2021). NSS består av N2 Etterretning, N3 Pågående operasjoner, N4 Operativ logistikk og N5 Fremtidige operasjoner (Forsvaret.no, 2021). Sjøforsvarsstaben ledes av stabssjef/nestkommanderende i Sjøforsvaret som rapporterer til Sjef Sjøforsvaret, og NSS rapporterer direkte til Sjef Operasjoner, som utøver taktisk kommando over Sjøforsvarets enheter i militære operasjoner (Forsvaret.no, 2021). Sjef Sjøforsvaret, Kontreadmiral Rune Andersen, tilsvarer den administrative komponenten i Mintzbergs modell (Boleman og Deal, 2018). Sjef Sjøforsvaret styrer og leder etter føringene fra Forsvarssjefen. Forsvarssjefen med sin stab, tilsvarer det strategiske toppunktet, som skal følge med på utviklingen, legge den overordnede strategien og trekke opp de store linjene (Boleman og Deal, 2018). Den operative kjernen, som vil si menneskene som produserer eller skaffer varer eller tjenester, er i Sjøforsvaret personellet om bord på fartøyene. Støttestaben i Sjøforsvaret, men og Forsvaret for øvrig, er blant annet Forsvarsbygg (FB), renholds- og kantinetjenester og transport. Støttestaben utfører oppgaver som skal støtte eller lette de øvriges arbeid i organisasjonen (Boleman og Deal, 2018). KNM Tordenskjold er en avdeling i Marinen, og med sine underavdelinger er KNM Tordenskjold ansvarlig for kursing og utdanning, men har og i oppgave å standardisere, kvalitetssikre og utvikle prosedyrer gjeldene for Sjøforsvarets ansatte. Dette tilsvarer teknostrukturen, i Mintzbergs modell (Boleman og Deal, 2018). I tillegg hyrer også Forsvaret inn eksterne avdelinger til å gjennomføre undersøkelser, analyser og til å inspisere resultater og prosedyrer (Boleman og Deal, 2018).

Norge har bygget store deler av sin rikdom fra sjøen, og vi er en arktisk, maritim nasjon. Det er også Norges plassering på kartet, som gjør Norge så aktuelt i forsvarssammenheng ute i verden. Vi er et lite land, med et lite forsvar. Likevel er det havområdene våre, der vi kan hevde norsk suverenitet, som er av store interesse for våre allierte i NATO (North North Atlantic Treaty Organization). Sjøforsvaret har ansvaret for å ivareta disse havområdene, gjennom sitt oppdrag som går ut på å hevde Norges suverenitet til havs, og ivareta og beskytte nasjonens maritime interesser (Forsvaret.no, 2021). Sjøforsvaret har 3591 ansatte, der 1642 er militært ansatte. Rett over 1700 av marinens personell er vernepliktige inne til førstegangstjeneste. Kvinneandelen i Sjøforsvaret var i 2021 14%, og andelen kvinnelige vernepliktige var på samme tid 40% (Handlingsplan -Økt kvinneandel Sjøforsvaret, 2022).

Sjøforsvaret er delt opp i Marinen og kystvakten. Marine- og kystvaktfartøy er til enhver tid ute på oppdrag i Norges farvann, men også i utlandet. Marinen utgjør Norges sjømilitære kampkraft (Forsvaret.no, 2021), og Marinen skal alltid være i operasjoner, eller i forberedelser til operasjoner (Forsvaret.no, 2021). Kystvakten skal til sammenligning løse de maritime fredsoperative oppdragene i Forsvaret (Forsvaret.no, 2021), og deres oppdrag er suverenitetshevdelse, fiskeri- og fangstoppsyn, ressurskontroll, tolloppsyn og miljøvern (Forsvaret.no, 2021). Med bakgrunn i disse arbeidsoppgavene, har Kystvakten begrenset politi-, inspeksjons- og kontrollmyndighet, samt rett til å iverksette tvangstiltak på vegne av flere statlige aktører og sivile myndigheter (Forsvaret.no, 2021). I tillegg utgjør Kystvakten en sentral rolle innenfor søk- og redningsberedskap (SAR) i den norsk økonomiske sonen. Kystvaktens fartøy patruljerer ulike deler av Norges farvann, og noen operer i nord og noen i sør. Arbeidet om bord på kystvaktene er turnusbasert, som vil si tre uker på jobb og tre uker fri. I 2019 hadde marinefartøyene 39 816 seilingstimer, eller 1658 seilingsdøgn, og kystvakten 3505 patruljedøgn (Forsvaret.no, 2021).

Arbeidsoppgavene i Sjøforsvaret er svært varierte, avhengig av hvor i organisasjonen man jobber. Arbeidet omfavner alt i fra arbeid i støttestab, til personellet i den operative kjernen, som blant annet røykdykker om bord på fartøy eller kystjeger. For å avansere og klatre på karrierestigen i Sjøforsvaret, må man ha tjenestegjort om bord på fartøy i enkelte lederstillinger. Til tross for varierte yrkesmuligheter, har jeg en antakelse om at kvinner gjerne oppfatter yrkene i Sjøforsvaret som maskuline og ikke lar seg tiltrekke av yrkestitler som navigatør, maskinist, matros osv. Dette er typiske yrker som opp gjennom historien har vært forbeholdt menn. I tillegg innebærer jobb på sjøen som nevnt mange seilingsdøgn. Dette medfører mye fravær fra familie og venner. En videre antakelse er at kvinner anser dette fraværet som en større belastning enn menn, og derfor velger bort sjøtjeneste og dermed også automatisk eliminerer seg selv fra karriereløpet i Sjøforsvaret.

Videre vil jeg nå gå mer inn på ansettelsessystemet i Forsvaret.

2.2 Forsvarets ansettelsessystem

Reglene for Forsvarets ansettelsessystem står beskrevet i «Forsvarets personellhåndbok – del B Forvaltning av militært tilsatte». Ordning for militært tilsatte (OMT), sier noe om hvilket ansettelsesforhold man har i Forsvaret, og deler de ansatte i Forsvaret inn i to komplementære

karrieresystemer etter NATO-standard: «officers» (OF) og «other ranks» (OR) (Forsvarets personellhåndbok – del B, 2016). Videre deler OMT de ansatte inn i tre personellkategorier, i form av Grenader/konstabel (OR-2 til OR-4), befal (OR-5 til OR-9) og offiserer (OF-1 til OF9). Det viktigste skillet er at befal skal være spesialister innenfor et fagfelt, og i hovedsak ha en horisontal karrierevei, som sakte gjør noen hopp oppover i systemet. Offiserene er de som har fullført Forsvarets krigsskoleutdanning, og som skal bevege seg raskt, vertikalt oppover i organisasjonen. Både spesialister og offiserer utøver ledelse, men det er offiserene som har kommandomyndighet, og som dermed fatter endelige avgjørelser (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020). Kommandomyndigheten innebærer å ha det endelige ansvaret for å i ytterste konsekvens delegere oppdrag og ordre som kan innebære å ta, eller ofre liv (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020). Altså er det offiseren som beslutter om militær makt skal anvendes. Til sammenligning kan befal bli delegert en myndighet til å gi ordre, og lede utførelsen av maktbruk (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020). Spesialistene inntar i mange situasjoner rollen som offiserens rådgiver, som spesialist innenfor et fagfelt. Basert på spesialistens råd og anbefalinger, skal offiseren benytte sin ledelseskunnskap og erfaring til å fatte avgjørelser og lede. Hvordan de ansatte beveger seg i organisasjonen er underlagt Forsvarets disponeringssystem, som videre er delt opp i et beordrings- og et søknadssystem (Forsvarets personellhåndbok – del B, 2016). Beordringssystemet vil si at Forsvaret, da i form av driftsenhet, bestemmer hvilken stilling man skal tjenestegjøre i. Beordringsperioden varer i normalt tre år, som styres av karriere-/tjenesteplaner, hver enkelt ansatt sitt behov og ønsker og kanskje viktigst, Forsvarets behov (Forsvarets personellhåndbok – del B, 2016, s. 20). Frem til man avanserer til en viss grad (OF 3 eller OR 7), eventuelt har fylt 38 år, beveger man seg over på søknadssystemet, som vil si at man søker seg til stillinger og konkurrerer med andre om stillingen.

Neste avsnitt tar for seg temaet rekruttering i Sjøforsvaret.

2.3 Rekruttering

Rekruttering handler om å tiltrekke seg ansatte, og metodikken rundt rekruttering kan defineres som de metodene og handlingene en organisasjon benytter for å identifisere og tiltrekke seg potensielle ansatte (Barber, 1998). Dersom rekrutteringsmetodikken er god, kan organisasjonen eller bedriften øke lønnsomheten ved å redusere kostnader, øke arbeidsinnsatsen ved å få rett person i rett jobb. Dette vil igjen gi kunder og brukere en opplevelse av organisasjonen som effektiv og god på det den skal levere (Bjaalid og

Mikkelsen, 2021). Selv om Sjøforsvaret ikke skal tjene penger eller selge et produkt, er organisasjonen helt avhengig av å finne de rette personene, for at kvaliteten på arbeidet og lønnsomheten i bedriften skal bli så god som mulig. Dette dreier seg igjen om forvaltningen av fellesskapets ressurser. Når det er snakk om Forsvaret og rekruttering, er det viktig å skille mellom sesjon og avtjening av verneplikt, og det å rekruttere ansatte. På mange måter henger også dette sammen, da de vernepliktige gjerne rekrutteres videre etter endt førstegangstjeneste til utdanning og fast jobb i Sjøforsvaret. Forsvaret benytter seg av kjente rekrutteringsmetoder, som å rekruttere fra egen organisasjon, elektronisk rekruttering og sosiale medium (Bjaalid og Mikkelsen, 2021). Siden Forsvaret er en offentlig bedrift, er de nødt til å lyse ut alle stillinger eksternt, og ansette den best kvalifiserte kandidaten (Bjaalid og Mikkelsen, 2021). Når det kommer til ansettelse av kvinner i Sjøforsvaret, er det tydelig at Sjøforsvaret, og Forsvaret har en jobb å gjøre, i form av videre rekruttering, da organisasjonen som nevnt har for få kvinnelige ansatte. Men, med tanke på at en av fire vernepliktige er kvinner, har man allerede mange aktuelle kandidater tilgjengelig i organisasjonen. Spørsmålet er hvorfor Sjøforsvaret, og Forsvaret, ikke klarer å rekruttere og beholde disse jentene til videre utdanning og karriere organisasjonen?

Førstegangstjenesten varer i hovedsak 12 måneder, men kan basert på frivillighet forlenges til 18 måneder ved enkelte tjenestesteder (Børresen, J., Ryste, M.E. og Rein, T., 2020). Dette gjelder fortrinnsvis tjenestesteder hvor man utøver eller støtter operativt arbeid, eller tjenestesteder der man bruker lang tid på å sette seg inn i selve tjenesten. Jentene som har avtjent førstegangstjeneste, har allerede rukket å bli kjent med systemet, miljøet og menneskene i Sjøforsvaret, på mange måter den beste reklamen og rekrutteringsmetoden man kan ha, skulle man tro. Altså kan man anta at jentenes opplevelse og erfaringer i førstegangstjenesten, kan være avgjørende for hva de kommer til å gjøre videre. Hvordan de opplever arbeidsmiljøet, utdanningsmulighetene, forbilder, lønn og karrieremuligheter er nok alle sentrale faktorer for hva de vil gjøre videre. Disse faktorene kan igjen oppsummeres i nettopp ledelse. Det vil være interessant å avdekke om det vært gode ledere i systemet rundt jentene i denne studien, som har evnet å overføre Sjøforsvarets visjon og mål til jentene. En antakelse vil være at rollemodeller og gode kollegaer vil fungere som motivasjon for videre karriere og tjeneste i Sjøforsvaret.

Videre vil jeg nå gå inn på Forsvarets sesjonsordning og fysiske tester.

2.4 Sesjon

Sesjon vil si inngangen til en tjeneste i Forsvaret. Norge var det første landet i NATO som innførte allmenn verneplikt, altså at jenter og gutter innkalles til tjeneste på lik linje for å verne om landet sitt. Dette skjedde fra og med 01. januar 2015, og vil si at alle jenter og gutter født etter 1997 kan bli vernepliktige (Børresen, J., Ryste, M.E. og Rein, T., 2020).

Grunnlovens paragraf 119 sier dette om verneplikt:

«Alle statsborgarane har i regelen den same skyldnaden til å verne fedrelandet ei viss tid, utan omsyn til fødsel eller formue. Korleis denne grunnsetninga skal gjennomførast, og kva unntak ho skal ha, blir fastsett i lov.» (Kongeriket Norges grunnlov, 1907, 119).

Sesjonen innledes med sesjon del 1, og sendes ut til jenter og gutter på 17 år. Denne delen inneholder en del spørsmål, og fylles ut elektronisk på nett. Spørsmålene som stilles omhandler blant annet helse, skole, sosialt liv, motivasjon og fysisk kapasitet. Informasjonen man samler inn i del 1, brukes til å vurdere hvem som går videre til sesjon del 2. Det viktigste kriteriet for å komme videre til del 2 er helse, men fysisk form, skole og motivasjon har også betydning. Disse kriteriene vektet mot hverandre, og det er totalskåren som avgjør hvem som innkalles videre eller ikke. Dersom to kandidater har svart helt likt på alle spørsmål, men den ene har krysset av for motivert og den andre ikke, er det den motiverte som innkalles videre.

Sesjon del 2 gjennomføres ved fysisk oppmøte, og her blir man klassifisert for videre tjeneste. Denne delen av sesjonen består av en teoritest, fysiske tester, en legeundersøkelse og et intervju/en samtale. Teoritesten består av regnestykker, figurer og ordlikhet, og er en test man ikke kan forberede seg til. De fysiske testene består av medisinballstøt, stille lengde, kroppsheving i bom og en løpstest. Disse testene kan og bør man forberede seg til, om man vil inn i Forsvaret. Legeundersøkelsen tar for seg hørsel, syn og fargesyn, høyde og vekt, hjerte og lunger, puls og blodtrykk og rygg og bein. Intervjuet/samtalen handler om hva man ønsker og er motivert for. Her kan man stille spørsmål, og hensikten er å finne ut hvor i Forsvaret man er best egnet. Majoriteten av de som møter på sesjon del 2 klassifiseres som tjenestedyktige. Det er likevel flere som ikke har den nødvendige helsen for å bli vurdert til vanlige førstegangstjeneste i felt (Kvalik, S., 2017). Av disse er det flere jenter enn gutter, som er uaktuelle for tjeneste i Forsvaret på grunn av helse. Årsakene til dette er usikre, og man vet ikke om dette skyldes at jenter har dårligere helse enn guttene, eller om jentene er bedre til å rapportere om helseproblemer i større grad enn guttene. Konsekvensen er

uavhengig av årsak, at Forsvaret har færre jenter enn gutter å velge blant, når de skal fordele vernepliktige til tjeneste (Kvalik, S., 2017).

Ved siden av helse, er fysisk form en avgjørende faktor for hvor man kan og får tjenestegjøre. Mange avdelinger har egne krav til kondisjon og styrke. De fysiske testene på sesjon del 2 er differensiert etter kjønn, men likevel skårer jenter dårligere enn gutter på testene (Kvalik, S., 2017). Dette kan være en medvirkende årsak til at jenter ofte tjenestegjør i støtteavdelinger og forvaltning, i stedet for mer operative avdelinger, som har høyere fysiske krav.

Kjønnsdelingen blant de vernepliktige, gjenspeiler den faktiske kjønnsdelingen blant de ansatte i Sjøforsvaret og Forsvarets generelt. Til tross for at fysiske krav er en medvirkende faktor til at færre jenter havner i operative stillinger, kan denne fordelingen også skyldes at jenter velger annerledes enn menn (Kvalik, S., 2017).

Rundt 8000 norske jenter og gutter blir årlig innkalt til førstegangstjeneste etter sesjon del 2. Dette tilsvarer omtrent en tredjedel av de som regnes om tjenestedyktige i hvert årskull (Børresen, J., Ryste, M.E. og Rein, T., 2020). Ved innkallelse til førstegangstjenesten har de fleste normalt fylt 19 år, og den alminnelige verneplikten varer frem til man er 44 år gammel. (Børresen, J., Ryste, M.E. og Rein, T., 2020).

Man er ikke ferdig med de fysiske testene etter sesjon, og en eventuell inntreden i Forsvaret. Hvert år må man bestå årlig fysisk test, og altså tilfredsstille de fysiske kravene til stillingen man sitter i.

Arbeidsoppgavene i Sjøforsvaret er som nevnt mange og varierte, derfor stilles det ulike krav til ulike stillinger. De fysiske kravene deles som på sesjon inn i utholdenhets- og styrketester. Kravskalaen innenfor både utholdenhet og styrke går fra en til ni, der ni er det høyeste og vanskeligste kravet. Stillingene med minimumskrav ni, har og gjerne andre fysiske tester som må bestås. Kravene er både kjønns- og aldersdifferensierte, med unntak av stillingene som har minimumskrav ni, de er lik for begge kjønn. Det er få stillinger som har minimumskrav ni, og dette gjelder personellet i Forsvaret som har de tøffeste og mest fysisk krevende arbeidsoppgavene. Marinejegere (en del av Forsvarets spesialstyrker) er blant det personellet som har de høyeste kravene, med minimumskrav ni i både styrke- og utholdenhetstestene. Det er de ulike driftsenhetene, i samarbeid med idrettsavdelingene i Sjø, Luft og Hær, som har gjennomgått og bestemt kravsnivåene til de ulike stillingene.

Kombinert med ønsket om å øke andelen kvinnelige ansatte i Sjøforsvaret, og Forsvaret, har det de siste årene vært et økt fokus på de fysiske kravene i Forsvaret. Tidvis har deler av debatten dreid seg om at de fysiske kravene er med på å ekskludere jenter og kvinner i fra tjenesten. Det vil være interessant å belyse om de fysiske kravene og tjenestens fysiske utfordringer er blant de faktorene som gjør at majoriteten av kvinnene som tjenestegjør i Forsvaret, faktisk ønsker å være her, eller om det ekskluderer dem. En antakelse vil være at kvinnene som søker seg til og ønsker å tjenestegjøre i Sjøforsvaret og Forsvaret, motiveres av det fysiske aspektet, inkludert de fysiske testene.

Videre vil jeg ta for meg hva som kjennetegner kvinner i Sjøforsvaret.

2.5 Kvinner i Sjøforsvaret

Forskningsrapporten til FFI, «Forskning på årskull» (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009), viser at de militære kvinnene som arbeider i Forsvaret har mer altruistiske egenskaper enn menn. Altruisme er det motsatte av egoisme (Tjønneland og Sagdahl, 2018). Rapporten viser og at de fleste kvinnene som begynner i Forsvaret, gjør dette for å «gjøre noe annerledes», eller bruke tilegnet erfaring og kompetanse fra Forsvaret til et annet yrke (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009). Den typiske kvinne i Forsvaret jobber i en logistikk- eller støtteavdeling, og jobber derfor med å støtte operativ aktivitet og personell, fremfor å være en del av den operative søylen selv (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009). I Sjøforsvaret vil operativ aktivitet blant annet si å tjenestegjøre om bord på et av Sjøforsvarets fartøy. FFIs forskningsrapport fant og ut at kvinner i Forsvaret har lavere gjennomsnittslønn enn den typiske militære mann. Dette begrunnes med bakgrunn i lavere gjennomsnittsalder (ansiennitet) og lavere militær grad, samt at den militære kvinne deltar mindre på øvelser og trening enn gjennomsnittsmannen, som innebærer færre tillegg (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009). Rapporten viser at kvinner og menn i gjennomsnitt har tilbrakt like lang tid på et gradsnivå, før de avanserer videre til neste nivå. Det mest overraskende rapporten fant, var at den gjennomsnittlige militære kvinne i større grad har deltatt i Forsvarets internasjonale operasjoner, sammenlignet med den militære mann. Dette kan henge sammen med at Norge i stor grad har støttet med logistikk- og støtteleveranser i internasjonale operasjoner, leveranseområdene der man finner flest kvinner. Dette kan og forklares med at militære kvinner gjerne innehar mer altruistiske egenskaper, og dermed er det sannsynlig at hun i større grad ønsker å delta i internasjonale operasjoner, spesielt fredsbevarende operasjoner (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009). Dette er forskjeller mellom menn og kvinner, men

likevel viser det seg å være større ulikheter i preferansegrunnlaget mellom aldersgruppene 20 år versus 40år, enn mellom kjønn (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009). De fleste kvinner befinner seg fortsatt i logistikk- og støttestrukturene i organisasjonen, og søker seg til andre yrker etter noen år i tjeneste (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009). At det tar tid, og er krevende å nå toppen av Sjøforsvarets karrieresystem viser historien: I 1995 ble Solveig Krey ikke bare Norges første, men også verdens første kvinnelige sjef på ubåt. I 1999 ble Tone Størksen den første kvinnelige skipssjefen om bord på minefartøy. Celine Eriksen og Line Thorsberg ble i 2004 de første kvinnelige skipssjefene på stridsbåt 90 (et hurtiggående militærfartøy). I 2018 fikk Sjøforsvaret sin første kvinnelige fregattsjef, Iris Fivelstad. 07. april i år (2022) ble Christine Langøen den første kvinnelige skipssjefen om bord på Skjold-klassen (korvett) (Grasmo, 2022). Altså er det fortsatt kvinner som bryter barrierer og inntar lederposisjoner ingen kvinner har hatt før dem i dagens Sjøforsvar. Få kvinnelige ledere er det også i Forsvarets topledelse. Denne gruppen består av 16 personer inkludert Forsvarssjefen, og det er kun tre av disse lederstillingene som innehas av kvinner (Forsvaret.no, 2022).

Som kvinne i Sjøforsvaret, og Forsvaret generelt, er det enkelte føringer for arbeidsforholdet som blir aktuelle i det man blir gravid. Siden mange av Forsvarets stillinger er kvalifisert som høyrisikostillinger, har Forsvarets bedriftshelsetjeneste (FBHT) utarbeidet en rødliste for gravide (BFO,2022). Denne listen tar for seg aktiviteter som FBHT mener ikke er forenlig med det å være gravid. Rødlisten omhandler blant annet det å være om bord på fartøy, som vil si at man blir satt på land når man informerer om at man er gravid. Utover seiling og fartøytjeneste, finner man blant annet følgende aktiviteter på rødlisten: å være i felt, bruk av ulike kjøretøy, å fly/fly helikopter, stillinger med infeksjonsfare, stillinger med vibrasjon/risting, nattarbeid, lange reiser og liknende (BFO, 2022). Siden rødlisten ikke tillater tjeneste om bord på fartøy, må mange kvinner i Sjøforsvaret gå på land og over i en ny stilling når de finner ut at de er gravide.

Med bakgrunn i at det fortsatt er få kvinnelige ledere i Sjøforsvaret, vil en antakelse være at flere av funnene Hellum og Skutlaberg gjorde i 2009, fortsatt er gjeldende for dagens kvinnelige ledere.

Jeg vil nå gå videre inn på ledelse i Sjøforsvaret.

2.6 Ledelse i Sjøforsvaret

Forsvaret har sin egen ledelsesutdanning i form av befalsutdanning og krigsskole. Forsvaret har og utarbeidet sitt syn på hva ledelse er: Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL). Forsvarets grunnsyn på ledelse oppdateres i forbindelse med inntreden av ny Forsvarssjef. Den nyeste utgivelsen ble dermed oppdatert i 2020, av General Erik Kristoffersen. Hensikten med Forsvarets grunnsyn på ledelse «er å skape et felles grunnlag for god og effektiv ledelse generelt, og militær ledelse spesielt, samt klargjøre de forventninger Forsvaret har til utøvelse av ledelse.» (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020).

Planlegging og gjennomføring av militære operasjoner skal være kjernen i militær ledelse (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020). Siden Forsvaret er en del av statsforvaltningen, er Forsvaret nødt til å følge sivile forvaltningsprinsipper og reglene knyttet til styring av offentlig virksomhet med arbeidsgiveransvar og krav til forsvarlig forvaltning (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020). Dermed må Forsvarets ansatte kombinere både lederskap og styring. Begge deler skal ha fokus på mål og resultat, nemlig at oppdraget blir løst og personell og materiell blir ivaretatt (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020). Forsvarets grunnsyn på ledelse definerer lederskap som personorientert og styring som systemorientert (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020).

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) definerer ledelse som en aktivitet der man på forskjellige måter forsøker å nå mål gjennom andre (Forsvarsstaben, 2014). Videre defineres oppdragsbasert ledelse som Forsvarets grunnleggende lederskapsfilosofi (Forsvarsstaben, 2014). I militær sammenheng er det slik at ledelse formelt baseres på kommandomyndigheten som er delegert til militære sjefer med den hensikt at de skal kunne dirigere, koordinere og kontrollere militære operasjoner. Dette gjøres først og fremst gjennom en tildeling av kommandomyndighet, samt et kommando- og kontrollsystem bestående av personell, materiell, metoder og prosedyre (Forsvarsstaben, 2014). Oppdragsbasert ledelse går ut på at samtlige oppdrag må ses i lys av oppdragets intensjon (Forsvarsstaben, 2014). Oppdragsbasert ledelse baserer seg på en desentralisert beslutningsmyndighet, der de ansatte har frihet til å finne løsninger og fatte beslutninger, så lenge dette er forankret i sjefens ånd (Forsvarsstaben, 2014). Oppdragsbasert ledelse baserer seg på tillit mellom over- og underordnet. Hva og hvorfor anses som langt viktigere faktorer for ordre og styringssignaler fremfor opplysninger tilknyttet hvordan.

Forsvaret har lagt følgende forutsetninger til grunn for god og effektiv militær ledelse: situasjonsforståelse, situasjonstilpasning, troverdighet, robusthet, samhold og en tillitsbasert ledelseskultur (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020). Disse forutsetningene er ikke kun gjeldende for lederen, men er og gjeldende for relasjonene mellom ledere og medarbeidere i grupper og team. I Forsvaret operer man sjeldent som individ, man operer som et lag, et team eller en besetning om bord på fartøy.

Med ledelsesaspektet i Sjøforsvaret som bakgrunn, vil jeg nå gå mer inn på ledelse generelt i det kommende avsnittet.

2.7 Ledelse

Ledelse som begrep oppstod i det 20. århundre (Arnulf, 2017). I følge Statistisk Sentralbyrå er ledelse Norges vanligste yrke (Arnulf, 2017). Til tross for dette, er bruken av begrepet ledelse upresis (Arnulf, 2017). Arnulf (2017) mener at kan dette henge sammen med at begrepet fortsatt er under utforming. Dette støttes av Stogdil (1947), som påstår at hver eneste forsker innen ledelsesfeltet har sin egen definisjon av begrepet ledelse (Buch et al., 2016). Yukl (2013) mener at ledelse som begrep aldri har blitt gitt noen vitenskapelig tilfredsstillende definisjon, noe som skaper rom for uklarheter rundt hva ledelse egentlig er (Buch et al., 2016). Likevel mener Yukl (2013), at ledelse handler om å skape forståelse for mål og arbeidsoppgaver, men og å tilrettelegge for medarbeiderens arbeid blir målrettet (Buch et al., 2016). Yrket flest personer i Norge utøver, er dermed ikke endelig definert, og begrepet blandes ukritisk med makt, kontroll og påvirkning av andre (Arnulf, 2017). Arnulf (2019) mener ledelse går ut på å skape oppslutning fra mennesker som i utgangspunktet kunne ha villet noe annet. Dette vil si at frivillighet er et viktig kjennetegn ved ledelse, der det motsatte blir makt og styring (Arnulf, 2019).

Ledelse og kjønn har de siste årene blitt et brennhett tema. Sjøforsvaret og Forsvaret sliter med å rekruttere kvinnelige ledere, men er ikke alene. Statistisk sentralbyrå (SSB) viser til at kjønnsdelingen blant toppledere i Norge gradvis jevnes ut, men kvinnelige ledere er fortsatt i undertall. I 2019 var fordelingen 37% kvinnelige ledere, mot 63% mannlige ledere (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2021). Glasstaket har lenge vært en uttalt årsak til at det er få kvinnelige toppledere. Forskning utført av BI professor Tom Colbjørnsen (2017) viser til at om det er et glasstak, er det like ugjennomtrengelig for menn som for kvinner (Colbjørnsen, 2017).

Det har tidligere versert forestillinger om at kvinner og menn leder på bestemte måter. Dette henger sammen med kjønnsstereotyper. Kjønnsstereotyper vil si generelle forestillinger om hvordan et kjønn er, og blant annet hva som er typisk for kvinnelige og mannlige ledere (Colbjørnsen, 2017). På bakgrunn av kjønn, antar man da at kvinner og menn utøver ledelse på forskjellige måter. Ofte blir mannlige ledere ansett for å være oppgaveorientert, beslutningssterk, handlekraftig, rasjonell og konkurranseorientert (Colbjørnsen, 2017). Kvinner forbindes gjerne med det å være konsensusorientert, inkluderende, støttende, intuitiv og emosjonell (Colbjørnsen, 2017). Å tillegge kvinner og menn atferd og egenskaper de ikke har, kan medføre at de blir utsatt for usaklig forskjellsbehandling. Dette kan igjen resultere i hersketeknikker brukt mot både menn og kvinner. Det er gjennomført mange studier som har forsøkt å avklare sannheter rundt menns og kvinners lederskap, og om det eksisterer typiske forskjeller mellom kjønnene. Forskning viser til at det gir lite mening å si at kjønn i seg selv har noen betydning for lederskapet som utføres (Colbjørnsen, 2017). Ulikhetene mellom menn og kvinner, altså forskjellene mellom kjønn, er så små sammenlignet med forskjellene blant kvinner og menn, altså forskjellene innad et kjønn. Dette vil si at dersom man ikke vet annet om en person enn kjønn, er det vanskelig å forskuttere personens lederskap (Colbjørnsen, 2017). Tidligere forskning har i hovedsak omhandlet to spørsmål: «er det forskjeller på menns og kvinners lederatferd?» og «er det effektivitetsforskjeller i menns og kvinners måte og lede på?» (Colbjørnsen, 2017). Det første spørsmålet har gjerne handlet om at menn er mest oppgaveorienterte og kvinner mest relasjonsorienterte. Dette har gradvis endret seg til at forskningen har gjort spørsmålsstillingen mer nyansert, og heller sammenlignet menn og kvinner langs ulike former for relasjonsorientert og oppgaveorientert atferd. Funnene knyttet til dette viser for det meste ingen kjønnsforskjeller, og de funnene som viser kjønnsforskjeller er så små at de nesten kan overses (Colbjørnsen, 2017). Colbjørnsen viser til en studie som viser at flere kvinner enn menn bruker en deltakende lederstil. Dersom man ser nøye på tallene, viser de at i overkant av 50% av kvinnene har en deltakende lederstil mens rett under 50% av mennene har det samme. Dette funnet er statistisk signifikant, og dermed kan det konkluderes med at kvinner har en mer deltakende lederatferd enn menn. Colbjørnsen (2017) påpeker at det mest interessante ved studien heller bør være at forskjellen mellom kvinner og menn er så liten, at den nærmest er neglisjerbar. På spørsmål to, som omhandler effektivitet knyttet til lederatferd, mangler det og konsistente og bekreftende svar (Colbjørnsen, 2017). Forskning har gjort funn som kan vise til at i roller som krever effektive ledere innenfor oppgaverelaterte ferdigheter er det flest menn. I roller som krever effektive ledere innenfor relasjonsorienterte ferdigheter finner man derimot flest

kvinner (Colbjørnsen, 2017). Men, siden de aller fleste former for lederskap krever både oppgaverelaterte ferdigheter og relasjonsorienterte ferdigheter, kan man ikke slå fast om det er menn eller kvinner som har den mest effektive lederatferden. Diskusjonen av kvinneandeler blant ledere, bør derfor ikke dreie seg om menns og kvinners måte å praktisere ledelse på (Colbjørnsen, 2017). Dette styrkes blant annet av forskning som viser til at økte kvinneandeler ikke vil gi mer relasjonsorientert lederatferd, og lavere grad av oppgaveorientert lederatferd. Dette fordi det er for store forskjeller internt blant kjønnene (Colbjørnsen, 2017).

Siden det i flere år har vært stort fokus på å øke kvinneandelene i Sjøforsvaret, vil det være interessant å høre hva kvinnene selv sier om å være den gruppen det rettes mye fokus på, og om de selv mener det er noen forskjell på kvinnelige og mannlige ledere. En antakelse vil være at ikke alle kvinner opplever dette fokuset som positivt, snarere tvert i mot.

For å nå mål gjennom andre er det viktig med motiverte ansatte, noe vi skal komme inn på i det følgende avsnittet.

2.8 Motivasjon

I arbeidslivet defineres gjerne motivasjon som en kombinasjon av indre og ytre krefter som igangsetter arbeidsrelatert atferd, og videre avgjør atferdens form, retning, intensitet og varighet (Pinder, 1998, referert i Buch et al., 2016). Dermed er arbeidsmotivasjon først om fremst en psykologisk prosess, som påvirkes av interaksjon mellom mennesker og omgivelser (Latham & Pinder, 2005). Aslaug Mikkelsen trekker i boken Strategisk HRM 2 (Mikkelsen og Laudal, 2021), frem særlig tre ord som kan beskrive motivasjon: retning, intensitet og utholdenhet (Mikkelsen og Laudal, 2021). Gjennom mange år med forskning har man avdekket et tydelig skille mellom indre og ytre motivasjon (Mikkelsen og Laudal, 2021). Ved indre motivasjon er det tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører som er av betydning (Buch et al., 2016). Ytre motivasjon derimot, styres av konsekvenser, typisk det å oppnå fordeler og unngå ulemper (Kuvaas og Dysvik, 2016).

Prososial motivasjon, som vil si at man har et ønske om å gjøre noe for andre mennesker, skaper en forpliktelse eller dedikasjon til en årsak til å gjøre jobben eller et moralsk prinsipp (Grant, 2008). Behov, personlighetstrekk og verdier påvirker handlingene våre, men hva vi gjør avhenger også av situasjonen og konteksten vi står i (Mikkelsen og Laudal, 2021).

Mestringsevne står og sentralt innenfor motivasjonsteorien. Tiltro til egen mestringsevne, på engelsk «self-efficacy», vil si den subjektive opplevelsen en person har av sin evne til å mestre utfordrende situasjoner eller saker (Bandura, 1997). Personer med høy grad av «self-efficacy», har både større innsats og utholdenhet i arbeidet med å nå sine mål, sammenlignet med mennesker med lav grad av tro på egen mestringsevne. I tillegg føler også denne typen mennesker større forpliktelse overfor målet. Mål og tilbakemeldinger er begge avhengig av hverandre for å gi best mulig effekt, og er ikke så gode alene (Latham og Locke, 2007; Locke og Latham 2002, 2005, referert i Mikkelsens et al. 2021). Personlighet og en persons selvfølelse virker inn på hvor mottakelig man er for å få tilbakemeldinger, særlig de negative.

Oppfattelsen av den motiverende lederen har og endret seg med tiden, fra å være isolerte egenskaper hos lederen, som dermed ikke levner rom for utvikling og at ledelse er noe som kan læres og utvikles, til et mer dynamisk syn i våre dager. I dag har man større fokus på at ledelse oppstår i samspill med medarbeiderne (Buch et al., 2016). Ohio-studiene (Stogdill & Coons, 1957) som ble innledet i 1940-årene, trakk frem to sentrale faktorer innenfor hva som er viktig lederatferd: omtanke og å skape struktur. Senere forskning (Fleishman, 1973, referert i Buch et al., 2016) har bearbeidet de to faktorene videre, og med omtanke mener man lederens fokus på å inkludere, støtte og utvikle sine medarbeidere, samtidig som det også omhandler tillit og toveiskommunikasjon (Buch et al., 2016). Struktur går ut på at man legger vekt på mål og resultater. Dette inkluderer målformulering, belønning av målrettet arbeid, effektiv beslutningstaking osv. (Buch et al., 2016). Forskning viser at det er omtanke som har størst effekt på medarbeidernes motivasjon (Buch et al., 2016), men den trekker ikke ut hvilke sider av motivasjonsbegrepet som blir påvirket.

Motivasjon står sentralt i transformasjonsledelse, og lederens evne til å motivere medarbeiderne er selve definisjonen på det å være en transformerende leder (Bass, 1985, referert i Buch et al., 2016). Dette kan lederen gjøre gjennom å utvise karisma, vise inspirasjon gjennom å kommunisere en felles visjon om en ønsket fremtid, opptre som rollemodell, sette høye prestasjonsstandarder og utvise målrettethet og tillit (Buch et al., 2016). Rollemodell trekkes frem som et av de sentrale punktene i transformasjonsledelse. Det vil være interessant å belyse hvordan kvinnene opplever å ha tilgjengelig kvinnelige rollemodeller i Sjøforsvaret, og hvilken rolle dette har for deres videre karriere i Sjøforsvaret.

En antagelse vil derfor være at mangelen på kvinnelige rollemodeller i systemet, kan være av betydning for videre rekruttering og ståtid hos kvinnelig ansatte i Sjøforsvaret.

Arbeidsklimatekkes frem som en sentral del av motivasjonen for arbeidet på arbeidsplassen. I kommende avsnitt vil jeg derfor gå nærmere inn på begrepet arbeidsklimate

2.9 Arbeidsklimate

Når jobben man har krever mye av deg, og ikke minst beslaglegger tiden din, er det lett å gå ut i fra at arbeidsmiljøet er av stor betydning. Seilingsdøgn, øvelser og deployeringer (tjeneste i utlandet), er en stor del av hverdagen i Sjøforsvaret. Ofte blir kollegaer venner, og det er de du bruker mest tid sammen med. Arbeidsklimate vil si medarbeiderens tolkning av arbeidsmiljøet de er en del av, og om de opplever dette som meningsfylt (Buch et al., 2016). Arbeidsklimate på arbeidsplassen anses som viktig, fordi arbeidsklimate er grunn for jobberelaterte holdninger, motivasjon, ekstrarolleatferd, etikk, innovasjon, individuell prestasjon, kunders holdninger og teamprestasjon (Kuenzi og Schminke, 2009; Parker, 2003). I tillegg er arbeidsklimate et perceptuelt fenomen, som avhenger av den ansattes subjektive oppfattelse av organisasjonskonteksten eller arbeidsmiljøet (Schneider, 2000, referert i Buch et al., 2016). I teorien om arbeidsklimate, skilles det mellom et psykologisk klimate og et organisasjonsklimate. Det psykologiske arbeidsklimate defineres som den psykologiske påvirkningen arbeidsmiljøet har på et individs opplevelse av velferd relatert til jobben (James og James, 1989). Organisasjonsklimate kan videre defineres som de ansattes felles opplevelser av politikk, praksis og prosedyrer som forventes, belønnes og støttes av organisasjonen (Schneider mfl., 1983, referert i Buch et al., 2016). Organisasjonsklimate utvikler seg gjennom samhandling med andre kollegaer, basert på individers opplevelser og tanker, for deretter å bli et kollektivt fenomen, og altså en delt opplevelse av arbeidsklimate (Kuenzi mfl., 2009; Schulte mfl., 2006 referert i Buch et al., 2016).

Mestringsklimate består ifølge tradisjonell målorienteringsteori av mestringsklimate og prestasjonsklimate (Ames, 1992a, referert i Buch et al., 2016). Et mestringsklimate kjennetegnes ved at den ansatte er i fokus, og den ansattes utvikling, læring, samarbeidsevne og evne til å yte egeninnsats er det sentrale (Ames, 1992b, referert i Buch et al., 2016). Prestasjonsklimate derimot, vektlegger sosial sammenligning, interne konkurranser og favorisering. De som leverer best, belønnes, fremfor de som gjør det mindre bra (Ames og Ames, 1984b, referert i Buch et al., 2016). I et prestasjonsklimate flytter gjerne medarbeiderne fokuset bort fra

utførelsen av arbeidsoppgaven, og heller mot sine egne evner til å prestere eller vinne (Ames, 1984, referert i Buch et al., 2016). Ledelse i Forsvaret og Sjøforsvaret handler mye om samarbeid og utvikling. I så måte er det nok slik at de fleste fartøy og landavdelinger i Sjøforsvaret praktiserer og styres av et mestringsklima. En antakelse utledet av dette, er at mestringsklimaet er en av grunnene til at kvinnelige ledere blir stående i stillingene sine, dersom de opplever andre negative faktorer knyttet til jobben sin.

Dersom man opplever arbeidsklimaet som negativt, vil dette i mange tilfeller resultere i at ansatte bytter arbeidsplass. Dette fører til turnover, et tema jeg nå vil gå nærmere inn på.

2.10 Turnover

Turnover er et uttrykk som brukes for å beskrive hvor mange som slutter i en organisasjon i løpet av en tolv måneders periode, enten frivillig eller med bakgrunn i oppsigelser (Mikkelsen og Laudal, 2021). Personell som er indre motivert, er det mindre sannsynlig at vil forlate organisasjonen og arbeidsplassen sin (Buch et al., 2016). Turnover er dermed negativt relatert til indre motivasjon (Buch et al., 2016). Dersom indre motivasjon, tilfredshet på jobb og jobbprestasjoner er til stede, er dette positivt forbundet med sosial støtte, feedback fra andre, gjensidig avhengighet og interaksjon utenfor organisasjonen. Videre vil dette kunne forebygge og forhindre fravær, turnover og stress (Buch et al., 2016). Dersom en organisasjon opplever høy turnover, vil dette kunne tyde på at arbeidsmiljøet i organisasjonen er dårlig, eller at arbeidsbetingelsene hos tilsvarende eller konkurrerende bedrifter er bedre (Mikkelsen og Laudal, 2021). Det kan være store kostnader tilknyttet turnover, siden arbeidsplassen blant annet mister erfaring og må rekruttere og lære opp nye ansatte. Siden Forsvaret bruker mye ressurser på å utdanne eget personell, er det klart at høy turnover er skadelig for bedriften. Krigsskolene utdanner det antallet ledere organisasjonen har behov for, og høy turnover vil rett og slett medføre mangel på kvalifiserte ledere. Turnover trekkes gjerne mot to teorier: den markedsøkonomiske og den psykologiske. Den markedsøkonomiske går ut på at eksterne trekkfaktorer, pull-faktorer, er årsaken til at personell slutter (Mikkelsen og Laudal, 2021). Dette kan blant annet være høyere lønn i privat sektor. Den psykologiske tilnærmingen fokuserer mer på de faktorene som skyver arbeidstakerne ut av jobben, såkalte push-faktorer (Mikkelsen og Laudal, 2021). Push-faktorer omfatter gjerne negative aspekter ved arbeidsmiljøet, og dertil manglende jobbtidfredshet. Ofte er det gjerne en sammensetning av faktorer som fører til at personell enten slutter eller blir i jobben. Min antakelse er at det er en sammensetning av faktorer som er årsaken til turnover blant kvinnelige ledere i Sjøforsvaret.

Om dette skyldes ulike former for stress, manglende motivasjon, arbeidsmiljø og arbeidsklima, eller rett og slett organisasjonens oppbygning vil være interessant å se i videre i denne studien.

Stress kan føre til turnover, og jeg vil i kommende avsnitt gå mer inn på begrepet stress.

2.11 Stress

Stress er et mye brukt begrep. På lik linje med begrepet ledelse, er det kanskje vanskelig å definere, nettopp fordi begrepene omhandler så mye, og ikke minst opptrer innenfor mange disipliner. Stress er blant annet studert innenfor biologi, medisin, psykologi og sosiologi, som igjen gir ulike måter å definere fenomenet på (Kaufman og Kaufman, 2015). En mye brukt definisjon er likevel at stress er en fraværende overensstemmelse mellom menneskets mestringsevne og utfordringene mennesket står overfor (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Denne definisjonen sier noe om hva stress er, men ikke hvordan det fremkommer fysiologisk i kroppen, og hvordan mennesket faktisk opplever stress. En mer detaljert definisjon er derfor at man med stress mener en aktivisering av det autonome nervesystemet, nærmere bestemt det sympatiske nervesystemet. Kroppen aktiveres og er forberedt på kamp eller flukt (Boe, 2013; Cannon, 1932). Stress er en form for overbelastning som svekker menneskets evne til informasjonsbehandling og problemløsning (Boe, 2013). Stress som svekker evnen til informasjonsbehandling og problemløsning kan få fatale konsekvenser i Sjøforsvaret.

Opprinnelig ble stress sett på som ytre påkjenninger som kan føre til krise og sykdom. Likevel mener mange forskere at stress like vanlig forårsakes av den oppsamlede virkningen fra mange små og store hverdagslige problemer, som sammen bygger seg opp til å bli en alvorlig belastning (Kaufman og Kaufman, 2015). Det er ofte belastningsperspektivet som er aktuelt, når det gjelder stress på arbeidsplassen.

Stress som begrep brukes også om ytre, fysiske, psykiske eller sosiale stimuli, som påfører menneskets organisme skade eller forstyrrelse (Kaufman og Kaufman, 2015). Denne formen for stress, vil da si en form for overbelastning. Denne overbelastningen påføres utenifra, og overstiger organismens toleransegrense (Kaufman og Kaufman, 2015). Stress som begrep brukes også om menneskets psykologiske, fysiologiske og atferdsmessige reaksjoner på ytre belastninger. Her vil stress være en respons på ytre og indre stimuli, som foregår inne i individet. En annen definisjon på stress, er å rette fokus på variasjonene i opplevelser og

fortolkninger hos individet. Det er individets egenskap som bestemmer reaksjonen. Kaufman og Kaufman (2015) presenterer og en fjerde definisjon på stress, som ser på samspillet mellom individkarakteristika og miljøbetingelser. Da vil stress oppstå som et resultat av avvik mellom individets mestringsevne og de krav og utfordringer situasjonen krever. Ubehaget vil øke i takt med størrelsen på ubalansen og tiden den varer. (Kaufman og Kaufman, 2015). Med utgangspunkt i disse definisjonene på stress, oppsummerer Kaufman og Kaufman stress på tre ulike måter. De definerer stress som en type påvirkning, en form for respons og en prosess som foregår mellom påvirkningen og responsen (Kaufman og Kaufman, 2015). Disse definisjonene leder videre til tre ulike stressmodeller, som er responsbaserte, stimulusbaserte og interaktive. Den responsbaserte modellen sier noe om hvordan individet reagerer på stress, den stimulusbaserte modellen omhandler overbelastning og den interaktive modellen tar for seg samspillet mellom individ og miljø (Kaufman og Kaufman, 2015, s. 301).

Uavhengig av årsak, vil stress påvirke både trivsel og prestasjoner. I en militær setting, vil dette raskt kunne få store konsekvenser. En antakelse vil derfor være at ansatte i Sjøforsvaret som opplever fravær av indre motivasjon, manglende støtte fra sine over-, side- og underordnede, manglende jobbprestasjoner og stress i arbeidshverdagen, har større sannsynlighet for å slutte og forlate Sjøforsvaret. Stress kan derfor være en faktor som antas å ha betydning for at Sjøforsvaret opplever høy turnover blant kvinnelige ledere.

Jeg vil nå bevege meg fra teoridelen og videre over i oppgavens metodedel.

3 Metode

Frem til nå har jeg redegjort for studiens bakgrunn og oppgavens teoretiske fundament. Videre vil jeg ta for meg oppgavens metodiske tilnærming. Valg av metode vil redegjøres for, samt begrunnes med utgangspunkt i problemstillingen min og hvordan metoden egner seg til å teste de fremsatte forskningsspørsmålene. Avslutningsvis vil jeg gå gjennom studiens kvalitet og forskningsetiske perspektiver. Jeg er både kvinne og ansatt i organisasjonen det forskes på, og følgelig vil dette inngå i disse vurderingene. Jeg vil innledningsvis starte med valg av forskningsdesign i kommende avsnitt.

3.1 Forskningsdesign

Forskning har til hensikt å skaffe til veie gyldig, altså valid, og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Forskningsdesignet påvirker graden av validitet, og ikke

minst resultatenes reliabilitet (pålitelighet). Valg av metode og innsamling av data har derfor svært stor betydning for at resultatene man får etter endt undersøkelse, faktisk kan brukes til å forklare noe, og er både valide og reliable. Hvordan problemstillingen utformes, er gjerne utgangspunktet for hvilken type forskningsdesign og metode som egner seg i forskningsarbeidet. Denne oppgavens problemstilling er kausal (forklarende), og forsøker å avdekke årsakene til at noe skjer (Jacobsen, 2015). Dette i motsetning til en beskrivende problemstilling, som gjerne er avgrenset i tid, og derfor kun egner seg til å si noe om en tilstand på et bestemt tidspunkt (Jacobsen, 2015). Denne oppgaven søker å dekke hullene i forskningen rundt få kvinnelige ledere i Sjøforsvaret. Å forstå det dynamiske og unike i hvordan dette henger sammen, står sentralt. Jeg har derfor valgt en induktiv og åpen metode, hvor jeg som forsker tilstreber å legge så føringer som mulig på den informasjonen som skal samles inn (Jacobsen, 2015). Med utgangspunkt i problemstillingen, har jeg brukt teorien til å utvikle to forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene operasjonaliserer problemstillingen, og forklarer helt konkret hva det er som skal forskes på (Gjevjon, 2019). Forskningsspørsmålene forsøker å gå i dybden på fenomenet få kvinnelige ledere i Sjøforsvaret. Det ideelle forskningsdesign evner å undersøke mange variabler og mange enheter (Jacobsen, 2015). Dette er gjerne kostnadskrevenende i form av tid og penger, og man må derfor ofte velge mellom en intensiv (mange variabler og få enheter) og en ekstensiv (få variabler og mange enheter) problemstilling. Denne oppgavens problemstilling retter seg mot et intensivt design, da studien tar for seg mange variabler, men få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015). Målet er å få en grundig og detaljert forståelse av hvorfor det er få kvinnelige ledere i Sjøforsvaret, og hva man kan gjøre for å rekruttere flere og forebygge turnover.

Kausalitet handler om sammenhenger, og vil si at hvis en årsak inntreffer, er det x% sannsynlighet for at en bestemt virkning vil inntreffe. Kausalitet er et av de mest omdiskuterte temaene innenfor samfunnsvitenskapen (Jacobsen, 2015). Dette henger sammen med at kravene til å føre kontroll med alle andre relevante forhold er vanskelig å utføre i virkeligheten (Jacobsen, 2015). Empirisk er det to ulike måter å tilnærme seg kausalitet på, og man skiller mellom en varianstilnærming og en prosesstilnærming. Denne oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål retter seg mer mot å avdekke *hvordan* ting henger sammen, i motsetning til å fastslå at to forhold kausalt henger sammen. Dette begrunnes med at forskningsspørsmålene og oppgavens antakelser allerede impliserer at det er mer enn bare en årsak som fører til utfallet få kvinnelige ledere. En prosesstilnærming vil derfor være mest sentral for denne oppgaven.

Ulike forskningsdesign har forskjellige styrker og svakheter (Jacobsen, 2015). Siden problemstillingen og forskningsspørsmålene mine vektlegger fenomenet få kvinnelige ledere mer enn selve konteksten, har jeg derfor valgt å bruke forskningsdesignet små-N-studier. Små-N-studier vil si at det velges ut et fåtall enheter, der man trekker ut enheter fra ulike kontekster (Jacobsen, 2015). I denne studien vil enhetene tilsvare kvinner i fra organisasjonen Sjøforsvaret. Empirien samles inn gjennom intervjuer, med noen få informanter, for å belyse fenomenet få kvinnelige ledere i Sjøforsvaret. Som nevnt vil denne typen forskningsdesign ikke rette seg mot å påvise kausalitet, og funnene kan ikke generaliseres. Funnene kan imidlertid være teoretisk generaliserbar (Jacobsen 2015), noe som betyr at de kan være overførbare til sammenlignbare situasjoner.

Jeg vil nå bevege meg over til valg av datainnsamlingsmetode.

3.2 Datainnsamlingsmetode

For å på best mulig måte besvare studiens problemstilling, har jeg valgt en kvalitativ datainnsamlingsmetode i form av intervju. Dette støttes av forskningsdesignet, små-N-studier. Den kvalitative metoden vektlegger å møte de som undersøkes på deres premisser, og ikke forskerens (Jacobsen, 2015). Jeg vil i denne oppgaven kalle de som intervjues for informanter. En av fordelene med kvalitativ metode, er at denne datainnsamlingsmetoden skaper rom for å justere studiens design og spørsmål underveis, hvis det skulle bli behov. Denne muligheten for fleksibilitet og nærhet til informantene, var derfor et kriterium for valg av metode. Med kvalitativ metode er det først etter at informasjonen er samlet inn, at man systematiserer og kategoriserer informasjonen, dette gjør dataene virkelighetsnære (Jacobsen, 2015).

Jeg valgte å benytte det åpne, individuelle intervjuet, til å gjennomføre undersøkelsen. Dette fordi det kvalitative intervjuet er godt egnet når det er få enheter som skal undersøkes, og det er informantenes fortolkning som står i sentrum (Jacobsen, 2015). Intervjuene ble utført som en dialog mellom meg i rollen som forsker og de utvalgte informantene.

Jeg skal videre redegjøre for valg av informanter.

3.3 Informanter

Utvelgelsen av informanter er av stor betydning for studiens validitet og reliabilitet. Kvinnene jeg har intervjuet, kan betegnes som informanter siden de tilhører gruppen som undersøkes.

Som nevnt er det ressurskrevende å intervju mange informanter, og man vil derfor bli nødt til å gjennomføre et utvalg. Min utvelgelsesprosess startet med å få fullstendig oversikt over de jeg ønsket å undersøke. Den teoretiske populasjonen var samtlige kvinnelige ledere i Sjøforsvaret. I form av min rolle som ansatt på Sjøforsvarets idretts- og treningssenter (SITS), kjenner jeg til en del av kvinnene i organisasjonen, men langt i fra alle. For å få en tilnærmet fullstendig oversikt, tok jeg derfor kontakt med personellavdelingen (N1 seksjonen) i Sjøforsvarsstaben. Av sikkerhetssyn, får jeg ikke lov til å oppgi konkrete tall i oppgaven, men må bruke prosentvis oversikt. Etter å ha fått en oversikt, valgte jeg å avgrense populasjonen innenfor tidsperspektivet uteksaminert fra Sjøkrigsskolen innenfor de siste fem årene, fra august 2021 og bakover. Tidsperspektivet bør avgrenses med utgangspunkt i problemstillingen (Jacobsen, 2015). Jeg valgte denne tidsavgrensningen, fordi jeg da får tak i de respondentene som har tjenestegjort en stund i Sjøforsvaret, men og de som er rimelig ferske i systemet. Jeg ekskluderer de kvinnene som har tjenestegjort lengst i systemet, og på mange måter vært med på organisasjonens utvikling over tid. Et annet argument for å velge denne avgrensningen ligger i den andre delen av problemstillingen, nemlig *hvordan beholde* kvinnelige ledere. Det er den yngre generasjonen av kvinnelige ledere det er ønskelig at blir værende i organisasjonen, og da er det relevant å intervju nettopp denne delen av populasjonen. En svakhet ved denne tidsavgrensningen, vil naturlig nok være at man mister erfaringen og refleksjonene kvinnene som har vært lenge i systemet har gjort seg, og som kanskje ville belyst temaet på en annen måte.

De to siste stegene i utvelgelsesprosessen handler om å spesifisere inkluderings- og ekskluderingskriterier og spesifisere kriteriene til respondentene. Kriteriene styres utelukkende av problemstillingen, og informasjonen jeg ønsker å samle inn (Jacobsen, 2015). Det første og viktigste inkluderingskriteriet mitt er kjønn i form av å være kvinne, som ekskluderer alle menn fra undersøkelsen. Fullført sjøkrigsskoleutdanning ekskluderer spesialister fra studien, og tidsavgrensningen som strekker seg fem år tilbake i tid fra høsten 2021, ekskluderer automatisk eldre kvinner. Kvinnelige ledere som har fullført sjøkrigsskolen i 2016 og frem til sommeren 2021, og som tjenestegjør i Sjøforsvaret er dermed denne studiens populasjon.

I utvalgsfasen benyttet jeg meg av den kvalitative metodens fordel, nemlig fleksibilitet. Jeg kombinerte ulike utvelgelsesmetoder for å få informanter. Metodene jeg benyttet var informasjon, snøballmetoden, bredde og variasjon. Metoden informasjon, går ut på at man

velger ut informanter man mener kan gi mye og god informasjon (Jacobsen, 2015). Mine to første informanter ble valgt på bakgrunn av nettopp dette grunnlaget. Begge oppfattes som utadvendte, er gode til å formulere seg og oppfattes som reflekterte. Med utgangspunkt i disse to informantene som kjenner godt til fenomenet jeg skal undersøke, fikk jeg tips og forslag til nye informanter. Blant kriteriene for nye informanter var bredde og variasjon (spredning). Dette for å sikre at undersøkelsen får med seg informanter fra de ulike operative avdelingene i Sjøforsvaret. Jeg ønsket å unngå å ha flere kvinner i fra samme fartøy eller avdeling i studien. Dette fordi disse kvinnene fort kan dele de samme meningene og oppfatningene, og er påvirket av sitt arbeidsmiljø. Dersom hele eller store deler av utvalget mitt representeres fra et fartøy eller avdeling, ville jeg ha fått et veldig skjevt utvalg som ikke representerer hele populasjonen. Det var derfor viktig at tipsene fra de to første informantene ledet til kvinner i fra Sjøforsvarets operative avdelinger: Ubåtskvadronen, Fregattskvadronen, Minerydderskvadronen, MTBskvadronen (militærtorpedobåt), Marinens logistikkommando (MLK), Minedykkerkommandoen (MDK) og Nasjonalt Sjøoperasjonssenter (NSS). Dette kan i utgangspunktet virke krevende og at jeg som forsker styrer utvalget. Fordelen med Sjøforsvaret, og gruppen jeg skal undersøke, er at personellet enten kjenner hverandre fra Sjøkrigsskolen, eller så har de blitt kjent på tvers av kurs og videreutdanning i Sjøforsvaret, i tillegg til at fartøyene er såpass små, at personellet raskt blir kjent om bord og på tvers av fartøy. Kombinert med at det er få kvinnelige ledere i organisasjonen, begrenser utvalget seg naturlig. Dette gjør det relativt lett å få snøballen til å begynne å rulle. Snøballmetoden vil si at man basert på tips og ideer fra gjennomførte intervjuer, bruker denne informasjonen til å velge ut nye informanter som kan være interessante for studien. Snøballmetoden er å tyne den kvalitative metoden til det ytterste, og man kan i mange tilfeller resultere i at snøballen stopper opp, noe jeg slapp å erfare (Jacobsen, 2015). Jeg avtalte først intervju med de to første informantene. På bakgrunn av informasjon og tips fra disse to, avtalte jeg to nye intervjuer. Jeg lot være å avtale de siste tre intervjuene innledningsvis, for å beholde muligheten til å trekke inn andre informanter, og justere utvalget underveis. Etter de to første intervjuene fikk jeg flere navn på blokken, og det viste seg i tillegg raskt at det ikke var noen kvinnelige ledere i MDK. Dette dobbeltsjekket jeg med en bekjent som jobber der, og som kunne bekrefte dette. Det er naturlig nok derfor ingen kvinner fra MDK representert i denne studien. Grunnet ressurser og tid, har jeg valgt å intervju syv personer i studien. Det begrensede utvalget bidro nok til at jeg ikke opplevde at snøballen stoppet opp.

Da utvalget var gjort, valgte jeg å sette informantene sammen i en helt homogen gruppe, uten bruddegenskaper. Dette begrunnes i at de har de eksakt samme utvelgelseskriteriene, og dermed er en svært homogen gruppe. Det som skiller de, er tjenestested og bakgrunn før Sjøkrigsskolen. Utover dette har de samme kjønn, vært gjennom samme sesjon og seleksjon og gjennomført samme ledelsesutdanning, men med ulike studieretninger. Altså har noen gått logistikk, noen har gått navigasjon og noen maskin. Dette medfører at de har et stort felles erfaringsgrunnlag, og tilnærmet lik bakgrunn de siste tre årene før de startet å jobbe i Sjøforsvaret. At utvalget er internt homogent, men fortsatt ulikt fra hverandre, vil være særlig interessant når det kommer til sammenligning av synspunkter og meninger.

Bakgrunnen for antallet som undersøkes, er som nevnt tid og ressurser. Det er tidkrevende å intervju, etterbehandle og analysere informasjonen. Det vitenskapelige svaret med tanke på antall som bør undersøkes innenfor kvalitative studier er når man oppnår metning av informasjon (Jacobsen, 2015). Det vil si at man kan stoppe å intervju når det ikke lenger framkommer ny informasjon. Denne korrekte metoden ville være altfor tidkrevende for meg alene i denne studien, og i samråd med veileder og en liten populasjon (få kvinnelige ledere i Sjøforsvaret), anså vi det som relevant og arbeidsmessig overkommelig å ha syv respondenter i utvalget.

Jeg vil nå gå mer inn på strukturering av intervjuet i form av utarbeidelse av en intervjuguide.

3.4 Intervjuguide

Ulike fremgangsmetoder kan anvendes i kvalitative intervjuer. For at et intervju skal bli vellykket og man skal dekke de temaene man ønsker å undersøke, bør intervjuet struktureres. Graden av struktur kan variere, men innenfor det åpne intervjuet bør man unngå forhåndsbestemte spørsmål med svaralternativer (Jacobsen, 2015). I motsatt ende, bør intervjuet heller ikke være så åpent, at man ikke har noen plan for hva samtalen skal inneholde. I forkant av mine intervjuer, utarbeidet jeg en intervjuguide. Dette er en oversikt over temaene man skal innom i et intervju (Jacobsen, 2015). Jeg valgte middels strukturingsgrad, som kjennetegnes ved at temaene det skal prates om er fastlagt på forhånd, i tillegg til at respondentene selv kan ta opp temaer. Intervjuguiden sikrer da at dersom et av temaene ikke blir berørt, blir det fortsatt tatt opp av meg som intervjuer. Ved å velge denne strukturen, kan jeg følge respondentens fortelling, samtidig som jeg får informasjon om temaene jeg har valgt. Flexibiliteten i denne metoden, åpner opp for at det kan komme frem

informasjon jeg ikke hadde forutsett, samtidig som jeg har sikret meg at de temaene som er viktige blir berørt (Jacobsen, 2015).

Intervjuguiden (vedlegg 3), er laget med bakgrunn i problemstillingen og forskningsspørsmålene mine, med teoridelen som en ramme rundt det hele. I forskningsspørsmålene mine har jeg konkretisert tre hovedtemaer: hva hemmer og fremmer rekruttering i Sjøforsvaret, motivasjon og engasjement i Sjøforsvaret og hvordan hindre turnover i Sjøforsvaret. Intervjuguiden innledes kort med informasjon om intervjuet, og respondentens rettigheter. Jeg valgte videre å ha et oppvarmingsspørsmål, i form av hva respondenten tenker om kvinnelige ledere i Sjøforsvaret. Bakgrunnen for dette er å få respondenten i tale om intervjuets tema, samtidig som jeg som intervjuer får et inntrykk av respondenten. Dette inntrykket danner grunnlaget for hvordan jeg skal tilpasse intervjuerstilen min under resten av intervjuet (Jacobsen, 2015). Videre ble intervjuguiden sendt til veileder, for gjennomlesing og innspill. Det ble gjort noen justeringer av spørsmålene, men temaene ble beholdt.

Videre vil jeg gå mer inn på hvordan intervjuene ble gjennomført i praksis.

3.5 Intervjuene i praksis

Før jeg startet intervjuene, testet jeg disse på en venninne som har jobbet i Sjøforsvaret frem til nylig. Dette for å teste ut spørsmålsstillinger og begreper i intervjuguiden, samtidig som jeg fikk øvd meg i intervjurollen. Intervjuguiden ble noe justert etter erfaringene fra denne testen.

Jeg brukte diktafon i samsvar med NSD sine føringer til å ta opp intervjuene. For å anonymisere informantene brukte jeg kodede lister. Listene ble oppbevart i et låsbart skap. Gjennomføringen av intervjuene i praksis gikk veldig bra, og hvert intervju resulterte i gjennomsnittlig 10 sider med skrift i Word. For at informasjonsutvekslingen mellom informant og intervjuer skal bli så åpen som mulig, er det viktig at det etableres en tillitsrelasjon (Jacobsen, 2015). Dette er noe som tar tid, og jeg var derfor nøye med å fremstå som godt forberedt i forkant av intervjuene. Hvert intervju ble innledet med en kort presentasjon av meg selv og litt løs prat, der jeg alltid takket for at de hadde sagt ja til å delta i studien. Tanken med litt småprat innledningsvis, var å skape en åpen og avslappet stemning i forkant av intervjuet (Jacobsen, 2015). Deretter gikk jeg kort igjennom informantenes

rettigheter i form av anonymitet og at de når som helt i studien kunne trekke seg, samt kort om oppgavens tema og problemstilling. Jeg informerte om omtrentlig varighet på intervjuet, og sa at dersom det var temaer eller noe de følte var usagt i løpet av intervjuet, var det rom for å ta opp dette på slutten av intervjuet. Jeg var veldig bevisst rollen som en aktiv lytter underveis i intervjuene, og brukte blant annet kroppsspråk og ansiktsuttrykk til å vise at jeg var med i samtalen i tråd med anbefalingene fra Jacobsen (2015). Jeg var nøye med å la informantene prate ferdig, før jeg stilte spørsmål, for å i minst mulig grad avbryte de i praten. Jeg gjorde og notater underveis ved behov. Diktafonene ble slått på når den innledende småpratene var ferdig, noe jeg alltid informerte om, ved å spørre om de var klare og syns det var ok at opptakene startet.

Alle intervjuene, med unntak av to, ble gjennomført digitalt. Dette med bakgrunn i at noen var på jobb og hadde ferie, og dermed befant seg i andre steder av landet enn i Bergen. Etter en lang periode med korona og digitale møter, er dette noe de fleste er vant med. Det ble benyttet kamera, slik at vi så hverandre under hele intervjuet. Jeg opplevde ikke at det digitale intervjuet la noen demper på informantens tilstedeværelse eller påvirket deres troverdighet eller ønske om å fortelle, og dermed ble mindre personlig. Tvert i mot var stemningen i intervjuene løs og ledig i samtlige intervjuer. Det er tydelig at kvinner og ledelse er et tema som engasjerer. Jeg opplever at samtlige informanter åpner seg opp, og at de deler personlige historier og tanker. Dette styrker informantens troverdighet, som igjen påvirker studiens validitet og reliabilitet, i følge Jacobsen (2015). To av intervjuene ble gjennomført hjemme hos meg. Dette med bakgrunn i utfordringer med parkering for å besøke det ene kontoret til den ene informanten, samt at informanten syns det var deilig å komme seg en tur ut av kontoret. Det andre intervjuet ble gjennomført etter arbeidstid, på kvelden. Dette intervjuet ble flyttet på ett par ganger, så for å få det gjennomført, tok vi det hjemme hos meg.

Jeg startet med det første intervjuet 17.02.2022, mens det siste tilfeldig og passende nok ble gjennomført 08.03.2022, på kvinnedagen. De to første intervjuene ble gjennomført rett etter hverandre, før jeg deretter hadde en pause på rett over en uke, før jeg startet med intervju nummer tre. På det meste hadde jeg tre intervjuer på en uke. Dette var litt tilfeldig, da jeg først og fremst måtte tilpasse tidspunktene for intervjuene etter det som passet for informantene. Det som var bra med denne pausen, var at jeg fikk tid til å finskrive og rette transkriberingen i Word, og ikke minst reflektere over min egen rolle i intervjuene basert på erfaringene fra de to første og justere rekkefølgen på spørsmålene noe. Det fremgikk raskt av

intervjuene at noen av informantene hadde forberedt seg godt, reflektert over temaet og gjort egne notater på forhånd. Andre tok det mer på sparket, leste igjennom informasjonsskrivet på nytt innledningsvis og tenkte og reflekterte mer underveis i intervjuet. Alle kvinnene ba om å få tilsendt oppgaven når den var ferdig.

Når intervjuene var gjennomført, startet analysearbeidet. Jeg vil videre kort forklare hvilken tilnærming jeg hadde til denne avgjørende delen av arbeidet.

3.6 Analysemetode

Å analysere data innenfor den kvalitative metoden gir forskeren stor frihet, og det eksisterer ikke bestemte regler for hvordan analysen skal foregå (Jacobsen, 2015). Likevel finnes det mange analysestrategier for å gjøre analysejobben enklere. Jeg hadde ikke bestemt meg for hvilken analysemetode jeg ønsket å bruke i forkant av intervjuene, men etter de første to intervjuene, var allerede bearbeidingen i gang i eget hode. Jeg merket meg fort at det særlig var enkelte temaer og ord som gikk igjen i intervjuene. Jeg begynte allerede under finskrivingen av intervjuene å skille temaer og spørsmål fra hverandre. Til dette brukte jeg markeringsverktøyet i Word. Spørsmål ble satt i kursiv, for å skille disse fra resten av teksten. Temaer innenfor samme kategori fikk egne farger, og jeg brukte markeringsverktøyet til å fremheve relevant innhold i teksten. På denne måten ble det visuelt lettere å skille temaer og innhold fra hverandre, og lettere å navigere frem og tilbake mellom de innsamlede dataene. Samtlige intervjuer ble oversatt til bokmål, dette blant annet for å styrke anonymiseringen, i form av at dialekter kan gi en pekepinn på hvor informantene er fra, og dermed hvem de er.

Denne oppgaven har en temasentrert tilnærming, som vil si at den sammenligner informasjon fra informanter som kan gi en dypere forståelse av temaene problemstillingen består av (Thagaard, 2013). Den temabaserte tilnærmingen kritiseres for å ta temaene som diskuteres ut av sin kontekst. Dette ved at man trekker ut avsnitt fra intervjuene (Thagaard, 2013). For at det helhetlige perspektivet skal ivaretas, er det derfor viktig at informasjonen som trekkes ut fra de ulike intervjuene tar utgangspunkt i den samme konteksten som sitatene fra teksten er en del av (Thagaard, 2013). Korrekt gjengivelse av sitater, er og en viktig del av forskningsetikken (Jacobsen, 2015). Jeg vil i det kommende avsnittet gjøre rede for mine forskningsetiske vurderinger i denne studien.

3.7 Forskningsetiske vurderinger

Forskningen skal kontinuerlig vurderes ut ifra etiske prinsipper (Jacobsen, 2015). Dette fordi samfunnsvitenskapelig forskning har konsekvenser for den som blir undersøkt, men og for samfunnet. I forbindelse med å sikre informantene i forskningsprosjektet, har jeg lagt til grunn de tre grunnleggende kravene som er knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015). I forkant av undersøkelsen ble det søkt om godkjenning til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) (vedlegg 1). Da godkjenning fra NSD forelå, startet arbeidet med gjennomføring av intervjuer. Jeg spurte og N1 (personellavdelingen i Sjøforsvaret) om lov til å benytte meg av «Handlingsplan- Økt kvinneandel Sjøforsvaret», som de har utarbeidet i denne oppgaven. Med bakgrunn i Sjøforsvarets krav til sikkerhet, brukes det blant annet prosent i stedet for eksakte tall knyttet til personellantall og andelen kvinner i organisasjonen.

Det ble sendt ut et informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 2) til respondentene, slik at de kunne gi samtykke til å delta i undersøkelsen. Det ble og informert om at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen om de skulle ønske dette, og at sitater og opplysninger de ga, ville anonymiseres.

Å studere egen organisasjon har både positive og negative sider, men det er etiske aspekter ved dette som man skal være seg bevisst. Dette diskuteres ytterligere i avsnittet under om undersøkelsens validitet. I tillegg passet jeg meg for å innlemme informanter som jeg kjenner godt i undersøkelsen. Dette fordi jeg ikke ønsker at informantene skulle kjenne godt til meg, mine meninger og tanker rundt temaet på forhånd, og dermed ønske å svare det jeg mener er riktig (Jacobsen, 2015). Jeg la opp til åpne spørsmål i intervjuguiden, for at informantenes meninger skulle stå i fokus, uten å bli styrt inn på et spor, eller i en bestemt retning (Jacobsen, 2015).

Jeg vil nå gå nærmere inn på undersøkelsens kvalitet.

3.8 Undersøkelsens kvalitet

Det vil alltid være ønskelig å ha et optimalt undersøkelsesopplegg. Likevel vil alle forskningsprosesser ha svakheter, feil eller manglende presisjon (Jacobsen, 2015). Dette er aktuelt for også denne undersøkelsen, som har både et begrenset utvalg og ressurser tilgjengelig. Jeg har underveis i metodekapittelet begrunnet valgene jeg har foretatt gjennom

hele forskningsprosessen, slik at det skal være enklere for andre å vurdere denne undersøkelsens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). Jeg vil videre reflektere over de metodiske valgene som er tatt, i tillegg til å diskutere studiens reliabilitet og validitet.

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2015). Studiens reliabilitet går ut på om man hadde gjort de samme funnene, dersom en annen forsker hadde gjennomført den samme undersøkelsen, og at undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2015). At undersøkelsen har reliabilitet innenfor en kvalitativ metode, forutsetter at det er nøytralitet mellom intervjuobjekt og forsker, og at funnene gjøres uavhengig av deres relasjon (Jacobsen, 2015).

For at denne undersøkelsen skulle ha størst mulig pålitelighet og troverdighet, var det svært viktig at jeg som forsker hadde fokus på min nærhet til organisasjonen. Dette har som tidligere nevnt vært sentralt innenfor det forskningsetiske aspektet ved undersøkelsen, og vil og påvirke undersøkelsens validitet, som jeg gjør rede for i neste avsnitt.

Min nærhet til organisasjonen, og det faktum at flere av informantene vet hvem jeg er, gjennom min stilling som ansatt på Sjøforsvarets idretts- og treningscenter, kan ha ført til det Jacobsen (2015) beskriver som intervjuereffekt. Dette vil si at intervjuers tilstedeværelse resulterer i spesielle resultater, som en effekt som kan farge funnene ved det individuelle intervjuet. For å unngå dette, valgte jeg som nevnt ut informanter jeg ikke kjenner personlig, og stilte åpne spørsmål i intervjuene. Likevel kan jeg ikke konkludere med at min tilstedeværelse og den jeg er, ikke har påvirket resultatene i noen retning, men jeg har tilrettelagt for å unngå dette. Det kan også ha forekommet konteksteffekt, som vil si at stedet intervjuene gjennomføres, har gitt spesielle resultater (Jacobsen, 2015), men jeg anser dette som lite sannsynlig. Som tidligere nevnt, ble intervjuene først og fremst gjennomført digitalt, og to intervjuer gjennomført hjemme hos meg. Siden jeg har gjort flere av de samme funnene, og opplevde at samtlige informanter delte personlige opplysninger og snakket fritt, bygger dette oppunder at konteksteffekten har vært liten.

Jeg vil nå ta for meg undersøkelsens validitet.

3.8.2 Validitet

Validitet vil si gyldighet og relevans (Jacobsen, 2015). Man vurderer en undersøkelses validitet ut fra om resultatet av undersøkelsen gir svar på det eller de spørsmålene man har stilt (Jacobsen, 2015). I denne oppgaven er validitet knyttet til tolkning av data, samt gyldigheten til de data jeg som forsker har kommet frem til.

Samtlige data i undersøkelsen er hentet fra dybdeintervjuer med kvinnelige offiserer fra Sjøforsvaret, som alle fylte kriteriene for utvalget. Utvalget ble i all hovedsak gjennomført på bakgrunn av metodene informasjon og snøballmetoden. Personellavdelingen i Sjøforsvaret var på ingen måte involvert i utvelgelsesfasen, og kvinnene responderte direkte tilbake til meg om de ønsket å delta. Dette sikrer anonymiteten til kvinnene, da det ikke er noen utover meg som kjenner kvinnenes identitet. Tid og sted for intervju ble og avtalt direkte mellom meg og kvinnene, og alle intervjuene ble gjennomført digitalt, med unntak av to, som foregikk hjemme hos meg. Altså var det ingen synlig gjennomføring av intervjuer på arbeidsplassen, som kan medføre at noen vil forbinde kvinnene til meg og denne undersøkelsen, og dermed også ha påvirket resultatene.

Alder, arbeidsplass og karrieretrase varierer mellom kvinnene i undersøkelsen. Det varierte også om de var etablerte med familie. Til tross for de samme utvalgskriteriene, er respondentene på ulike faser i livet. Jeg anser dette som en styrke, i form av at det tilfører studien dybde og mangfold. Samtidig kan dette bidra til at studien på blir stor og for omfangsrik. For å unngå dette, har jeg avgrenset kategoriene slik at oppgaven blir gjennomført i henhold til retningslinjene. En avgrensning og utelukkning av informanter, er særlig relevant for resultatet, i form av at det er viktig å trekke frem kildene man ikke fikk tak i (Jacobsen, 2015). Dette fordi man da får klargjort hvilken informasjon som muligens har blitt utelukket fra studien. I denne undersøkelsen ble informantene skilt med bakgrunn i året de uteksaminerte fra Sjøkrigsskolen, og alle kvinnelige ledere som gikk ut fra Sjøkrigsskolen før 2016 har blitt ekskludert. Informasjonen til de kvinnene som har vært lengst i organisasjonen vil dermed ikke komme frem i denne undersøkelsen, noe som kan anses som en svakhet. Siden det var nødvendig å begrense utvalget, fant jeg det mest relevant å fokusere på den yngre generasjonen kvinnelige ledere, med bakgrunn i problemstillingen som handler om å rekruttere og beholde.

Den mest fremtredende faktoren knyttet til validitet i denne undersøkelsen, er som nevnt min nærhet til organisasjonen i form av å være både kvinne og ansatt i Sjøforsvaret. Å være en

«innsider» som Jacobsen (2015) beskriver det, medfører gjerne at man lettere får tilgang til informasjon og vet hvor man skal lete etter informasjon. I tillegg er man gjerne bedre rustet til å evaluere informasjonens kvalitet (Jacobsen, 2015). Nettopp dette har vært en styrke for meg i denne undersøkelsen, som har gjort det lettere å få tak i informanter, navigere i dataene som jeg samlet inn, og ikke minst skrive teori om organisasjonen. Likevel kan denne «innsiderrollen» også være en svakhet. Ved å forske på egen organisasjon, kan man unngå viktig informasjon, fordi man finner det man forventer å se, eller ikke legger merke til informasjon, fordi man rett og slett er trent opp til å ikke se den (Jacobsen, 2015). Det kan være utfordrende å ha en nøytral holdning og kritisk avstand til det man undersøker, og man kan lett bli oppfattet for å være partisk, selv om dette ikke er tilfelle (Jacobsen, 2015). Argumenter for at dette har vært en fordel i denne studien, er at jeg aldri har hatt noe mål om å bevise at noe er feil med organisasjonen (Jacobsen, 2015), ei heller vil bli mistenkt for å opptre på vegne av noen i organisasjon (Jacobsen, 2015). Jeg har heller ikke sensurert, eller fjernet noen form for informasjon, fordi jeg er redd for eventuelle konsekvenser fra organisasjonen min.

Validitet og relevans deles inn i intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015). Intern gyldighet handler om at man har dekning i empirien for konklusjonene man trekker (Jacobsen, 2015). Ekstern gyldighet handler om at funnene man gjør er gyldige i andre sammenhenger, altså overførbare (Jacobsen, 2015). Konklusjonene som er foretatt etter de kvalitative intervjuene utleder fra funn fra syv informanter. Informantene har flere ganger svart tilnærmet det samme, og det har kommet frem tydelige mønster. Det er disse svarene jeg beskriver som hovedfunn, og illustrerer med flere sitater i funn-delen av oppgaven. Der hvor jeg har gjort enkeltfunn, som kan være med på å opplyse om temaet, er dette presisert. Dette er viktig, for at mulige årsakssammenhenger ikke gis større betydning enn de har ut fra grunnlaget de er hentet fra. For at undersøkelsen skal ha størst mulig gyldighet og relevans, har jeg hele tiden utvist stor bevissthet rundt fremstillingen av fortolkninger, samt at konklusjonene er fremsatt som resultater av funn, og ikke mine egne erfaringer og meninger om Sjøforsvaret. Funns og årsakssammenhenger begrenses naturlig av det lille utvalget, og det samme gjelder muligheten til å generalisere og fastslå konklusjoner. Til dette er undersøkelsen for liten (Jacobsen, 2015). Likevel kan det heller ikke konkluderes med at de samme funnene ikke vil avdekkes i et større utvalg, og funnene som er gjort, gir en tydelig pekepinn på videre implikasjoner rundt temaet kvinnelige ledere i Sjøforsvaret. Jeg har gjennomført en intensiv undersøkelse, som går i dybden på temaet kvinnelige ledere i Sjøforsvaret, og der kvinnene i

undersøkelsen skal kjenne seg igjen i beskrivelse som gis av dem. Dette er med på å gi oppgaven høy intern gyldighet (Jacobsen, 2015).

Jeg vil nå gå inn på undersøkelsens analyse og funn som ble gjort etter datainnsamlingsmetoden.

4 Presentasjon av funn

Jeg skal nå presentere hovedfunnene fra intervjuene med utgangspunkt i oppgavens to forskningsspørsmål.

F1: Hva fremmer og hemmer rekruttering av kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?

Fremmere

Det er flere faktorer som fremmer videre karrierevei i Sjøforsvaret, herunder motiverende rollemodeller, ledere og kollegaer og tidligere kollegaer fra Sjøkrigsskolen. Videre er vissheten om fast jobb etter tre års studier en motiverende faktor, sammen med interessante og krevende arbeidsoppgaver, rask tildeling av mye ansvar, teamarbeid arbeid og MKN sitt mentorprogram. Ledelsesaspektet i jobben, sammen med det å verne om Norges verdier og å være en del av noe større, er og sentrale motivasjonsfaktorer for at de ønsker å jobbe i Sjøforsvaret. Videre funn avdekker og at menns holdninger til kvinner i Sjøforsvaret har bedret seg, noe som og oppgis som motiverende for kvinnene. Det ble ikke gjort noen funn som fant at Sjøforsvarets fysiske tester var en motivasjonsfaktor for tjeneste og karriere i Sjøforsvaret.

Veien inn i Sjøforsvaret og Forsvaret er ulik blant informantene, og det er kun en informant som oppgir at hun hele tiden har ønsket en utdanning og karriere i Sjøforsvaret. Resten oppgir at det er tilfeldigheter som har resultert i at de valgte å gå inn i Sjøforsvaret, eller at de kun skulle ta førstegangstjenesten, for deretter å gå sivilt.

Informant G gjenspeiler i stor grad de informantene som hadde en tilfeldig vei inn i Forsvaret:

«For meg var det helt tilfeldig. Jeg gikk idrettslinje på videregående og alle guttene skulle i Forsvaret, og jeg visste ikke hva jeg skulle finne på, så jeg ble bare med» Informant G

Det er flere av informantene som i utgangspunktet kun hadde planer om å avtjene førstegangstjeneste. Felles for disse, var at de hadde nær familie som hadde tjenestegjort i Forsvaret, og som hadde pratet positivt om dette. Planen var derfor å ta førstegangstjeneste eller befalsskole, deretter å gå videre med sivil utdanning, slik som informant A:

«Jeg ville alltid inn i førstegangstjenesten for å avtjene verneplikten, det hadde jeg bestemt meg for. Men jeg var ganske bestemt på at jeg ikke skulle ta utdanning i Forsvaret, jeg skulle gjøre som alle andre som jeg gikk på videregående med, og bli sivilingeniør» Informant A

Dette støttes og av informant D som heller ikke hadde noen forutbestemt plan om videre utdanning i Sjøforsvaret:

«Jeg gikk rett fra videregående inn på befalsskolen for Sjøforsvaret, (...), og så skulle jeg videre og ut av Forsvaret, også var det noen som sa jeg burde søke Sjøkrigsskolen. Jeg tenkte, jeg kan bare prøve, og søkte logistikk. Det var liksom det eneste alternativet jeg hadde lyst til. Jeg søkte også sykepleieren, helt i andre retningen, men jeg var litt sånn, ja, jeg vet ikke hva jeg vil, jeg bare prøver alt» Informant D

Som informant D over forteller, har ønsket om å ta en utdanning og påbegynne en karriere i organisasjonen blitt til etter det første møtet med Sjøforsvaret. Det er først og fremst anbefalinger og enkeltindivider som har resultert i at de har søkt seg til utdanning i Sjøforsvaret. Rollemodeller har derfor vært et sentralt funn i studien, knyttet til fremmere for karriere i Sjøforsvaret. Dette kommer godt frem med Informant D sitt utsagn:

«Det er enkeltpersoner som har gjort at jeg har hatt lyst til å bli, jeg kan nevne hun som var nestkommanderende for meg da jeg jobbet på Madla» Informant D

Tryggheten og vissheten om jobb og lønn etter studiene, samt et attraktivt og anerkjent studie, har og vært en motivasjonsfaktor for å påbegynne en karriere i Sjøforsvaret. Dette forteller informant D:

«...det var kanskje noe med tryggheten, jeg visste at jeg kom til å ha jobb tre år etter studiene, og det er jo et anerkjent studie, som folk har hørt om» Informant D

På samme måte som at informantene vektlegger kollegaer og sjefer de møter på veien, som avgjørende for at de har tatt utdanning i Sjøforsvaret, oppgis også disse som de mest

avgjørende faktorene for at de beveger seg videre i systemet, søker seg til stillinger og tar de rette kursene og utsjekkene for å bevege seg videre i karrieren. Ofte ville de ha ventet, fordi de ikke stoler tilstrekkelig på egne ferdigheter, og ikke tror de er klare selv. Slik som informant A, som ble pushet av sin leder til å ta steget videre:

«Jeg var veldig usikker på om jeg skulle ta opsoff-kurs, eller om jeg skulle vente et år, for å være flink nok eller noe sånn, men så ble jeg pusha ut i det, og det er jeg veldig glade for nå.»
Informant A

Videre forteller informant G at om man beveger seg videre i karrieren, avhenger av at noen har tro på deg:

«Jeg opplever at det er veldig avhengig av om noen har tro på deg som person» Informant G

Et annet funn tilknyttet rekruttering viser til at informantene har tro på antallet kvinnelige ledere vil øke, siden det nå er flere kvinner inne til førstegangstjeneste. De tror flere vil velge å bli i organisasjonen, og at det er erfaringene inne i førstegangstjenesten som kan være med på å avgjøre om de blir værende. Informant A mener at effekten av allmenn verneplikt ikke har fått satt seg enda, og sier følgende om saken:

«Det tror jeg er fordi at vi har ikke sett virkningene av allmenn verneplikt enda» Informant A

Funnene knyttet til motivasjonen og ønsket om å bli værende i Sjøforsvaret, henger blant annet sammen med mye ansvar tidlig, utfordrende arbeidsoppgaver, i positiv forstand, og en aktiv og varierende arbeidshverdag. En av informantene sier det slik:

«..for det første trivsel, og for det andre så er det at man liker utfordringer og en aktiv hverdag. Ikke den normale åtte til fire jobben i slik forstand» Informant A

Informant A legger videre til:

«Jeg opplever at det er veldig store muligheter. At man kommer ut fra Sjøkrigsskolen og egentlig er veldig heldig. Kanskje spesielt på operativ side, for du får utrolig mye ansvar tidlig i vaktjefsrullen» Informant A

En annen informant fremhever team som en motivasjonsfaktor med det å jobbe i Sjøforsvaret:

«Det er ekstremt gøy å jobbe i team, og mestre og oppleve ting sammen som et team»

Informant F

En annen forteller:

«Jeg opplever at det er en veldig stor grad av teamarbeid, i hvertfall hele perioden jeg har jobbet etter Sjøkrigsskolen så har det vært et team å lene seg på» Informant B

Å være en del av noe større, og å jobbe med mennesker i form av ledelse, er andre funn som er med på å beskrive hvorfor kvinnene blir i Sjøforsvaret. En av informantene sier det slik:

«Jeg er veldig ideologisk opptatt av det «ta vare på» begrepet. Det å kunne være i stand til å yte motstand og forsvare landet» Informant G

En annen fremhever at:

«Ledelse er gøy, ledelse er det som er kult. Logistikk er jo gøy, men jeg er nok mer en menneskeperson, enn en tallperson» Informant D

Informant G forteller videre at om hun ikke hadde satset på en karriere i Sjøforsvaret, ville hun nok ha jobbet for en hjelpeorganisasjon eller lignende. Hun sier følgende:

«Jeg tror at hvis jeg ikke hadde vært i Forsvaret, så hadde jeg jobbet i en eller annen humanitær organisasjon. Jeg har veldig den dere ta vare på holdningen» Informant G

Videre funn knyttet til motivasjon for tjenesten, omhandler Militært kvinnelig nettverk avdeling Bergen sitt mentorprogram. Fire av informantene trekker uoppfordret dette frem som positivt og motiverende. Men, det påpekes og at dette burde vært et insentiv i regi Sjøforsvarets personellavdeling.

«Derfor ble jeg så glad når militært kvinnelig nettverk tok ansvaret, og initierte den ordningen de har nå med mentorer. Det har vært kjempe bra! Selv om jeg mener at Sjøforsvaret skulle hatt dette ansvaret» Informant G

En annen legger til:

«Jeg vært veldig heldig og har fått være med på et nytt prosjekt med MKN sitt mentorprogram, og det har vært veldig givende!» Informant C

Andre forhold som trekkes frem som viktige fremmere for motivasjons for tjenesten er blant annet kollegastøtte. Samtlige oppgir at de har noen å lene seg på, og rådføre seg med ved utfordringer i arbeidshverdagen. Flere trekker da frem medarbeidere og ledere i avdelingen, mens andre benytter seg av tidligere kollegaer fra Sjøkrigsskolen som gode støttespillere. En av informantene oppgir at hun ikke liker å sparre med de på arbeidsplassen, men heller like å søke støtte og sparring utenfor Forsvaret.

Om støtte på arbeidsplassen sier informant B dette:

«Jeg har veldig god erfaring med å rådføre meg oppover i systemet og spør etter råd og tips fra de som er høyere oppe» Informant B

Dette støttes av informant D:

«Nå er jeg heldig som har han nestkommanderende ombord, som er min linjeleder. Jeg føler at han er veldig enkel å snakke med. Jeg snakker med han daglig, og stikker innom hvis det er noe» Informant D

En tredje informant forteller:

«Jeg sparrer mest med folk utenfor Forsvaret hvis jeg opplever problemer eller ting på jobb» Informant C

Videre funn i studien avdekker at Sjøforsvaret har hatt en positiv utvikling knyttet til kjønn i organisasjonen, som og virker fremmende på motivasjonen. Informant F har vært lengst av informantene i Sjøforsvaret, og har flere ganger vært første kvinne om bord i en besetning. Hun forteller at hun i disse tilfellene alltid har fått positive tilbakemeldinger fra flere i besetningen, om det å få en kvinne om bord. Informant F sier følgende:

«Jeg opplever at menn har blitt mer positive til kvinner enn de var før. Før fikk man gjerne en slenger: «Du fikk den fordi du var jente»» Informant F

Videre fremhever hun at:

«Man blir ikke sett på som jente lenger, men som en del av helheten.» Informant F

Funnene knyttet til de fysiske kravene fant at disse ikke var en motivasjonsfaktor for tjenesten. Funnene gikk i hovedsak ut på at informantene anså seg selv som aktive personer, og selv ikke hadde problemer med å bestå testene. Informantene anser de fysiske kravene som en nødvendig del av tjenesten og arbeidskravene. De fysiske testene var i så måte ingen motivasjonsfaktor i seg selv, for å tjenestegjøre i Sjøforsvaret. Informant D oppsummerer dette slik:

«Jeg mener det er helt naturlig, de bør være der (ref. fysiske krav). Men igjen, det er veldig enkelt for meg å si, som alltid har vært en aktiv person» Informant D

Jeg vil nå gå bevege meg over til hvilke faktorer som virker hemmende på kvinners karriere i Sjøforsvaret.

Hemmere

Det er flere faktorer som hemmer videre karrierevei i Sjøforsvaret, herunder lav tillit til Sjøforsvarets ansettelses- og karrieresystem, «skyggelister», manglende informasjon rundt karrierevei og stillingsmuligheter og den byråkratiske strukturen Sjøforsvaret praktiserer for ansettelser og personellivaretagelse. Funnene viser at flere avdelinger i Sjøforsvaret er preget av høyt arbeidspress, som fører til negativt stress, og at personell slutter og blir sykemeldte. I tillegg gjøres det funn som viser til at arbeidsmiljøet i Sjøforsvaret fortsatt har seksuell trassering, da fortrinnsvis gjennom ufine kommentarer. Funnene viser til at dette oppleves som negativt for arbeidsmiljøet, men funnene avdekker ikke at dette henger sammen med at kvinner velger å slutte i Sjøforsvaret. Videre funn viser at lav rekruttering av kvinner til Sjøforsvaret og kan henge sammen med tradisjonelle kjønnsroller i samfunnet generelt.

Sjøforsvarets ansettelsessystem hemmer motivasjonen for karriere i organisasjonen:

Informantene oppgir at de opplever Sjøforsvarets personellavdeling som fraværende og lite oppfølgende. Avdelingen oppfattes som underbemannet, med lite kontroll og oversikt over personellet i Sjøforsvaret. Informantene oppgir at de savner informasjon om stillinger og karrieremuligheter fra avdelingen. Om Sjøforsvarets personellavdeling forteller informant C følgende:

«Det oppleves som at det er manko på personell i N1 (personellavdelingen), for det er lite informasjon ut og mye man må søke opp og finne ut av selv» Informant C

Hun legger til:

*«De som er mer karriererettet savner nok en tydeliggjøring på hva som er mulighetene»
Informant C*

Dette støttes av informant D, som opplevde følgende:

«...slik som i høst, da jeg startet, da var det bare kaos. Ingen visste hvem som skulle om bord. Og nå sist, så var det plutselig en fyr som stod der og bare sa: jeg skal bli sambandsoffiser. Og da var jeg bare slik: dette har jeg ikke hørt noe om. For meg virker det kaotisk. Og ja, kanskje slik at de som maser mest og skriker høyest blir hørt. Jeg vet ikke, men jeg bare tror at N1 er for få folk, og det er kaos egentlig» Informant D

Selve ansettelses- og karrieresystemet til Sjøforsvaret er det liten grad av tillit til, og det oppleves som fraværende og litt tilfeldig. Informantene oppgir systemet som demotiverende, og forteller at man er sin egen personelloffiser.

«Jeg opplever det som ikke-eksisterende. Det gir heller demotivasjon enn motivasjon. Helt ærlig forstår jeg ikke systemet, og det tror jeg ikke jeg er alene om» Informant F

Informant D tilføyer:

«Når jeg snakker med kullinger som går over meg og folk som sitter i forskjellige stillinger, sier de; du er din egen P-off. Det er ingen som kommer og sier til deg: nå er den stillingen ledig, og kanskje du burde søke på den. Du må liksom finne ut av det selv, snakke med folk og søke det opp på Intranett. Slik som jeg, som egentlig har en to-trinns beordring, så er det mange som sier til meg nå, at hvis du hvis du holder kjeft om det, så er det ingen som merker det (Ref.at du blir sittende videre i stilling)» Informant D

Informantene oppgir at de erfarer at man er nødt til å bli «sett», for å kunne gjøre karriere i Sjøforsvaret. De opplever at det er av betydning hvem man kjenner, for å få den rette informasjonen vedørende stillinger og karriere. Dette oppgir informant F om temaet:

«Det handler mer om hvem man kjenner, eller hvem man tilfeldigvis snakket med på vei ut fra lunsjen.» Informant F

Informant G legger og til at en stor del av karrieremulighetene avhenger av hvem man har som nærmeste sjef og linjeleder. Linjeleder sitter med en stor del av personelloppfølgingen, og de prioriterer dette ansvaret ulikt. Dermed kan det oppstå store forskjeller i oppfølgingen, avhengig av hvem man har som linjeleder. Dette forteller informant G:

«Hvis man har en linjeleder som er bevisst linjelederansvaret, ja det er helt annerledes enn hvis du har en som ikke prioriterer linjelederansvaret» Informant G

Et overraskende funn i studien er at det eksisterer egne karrierelister i Sjøforsvaret. Disse listene er mystiske, og ikke alle av informantene har hørt om listene. De som blir spurt, eller uoppfordret nevner listene, betegner det som svært lite motiverende at det finnes et «skjult» karrieresystem i en ellers byråkratisk organisasjon. Det er informant A som først tar opp Sjøforsvarets karriereliste og hun forteller dette:

«Jeg har inntrykk av at det er få som vet om og kjenner til de (ref. listene). Det er veldig mye mystikk knytta til hva som skal til for å komme der, hva er det som er kriteriene, og man har egentlig veldig lite tillit til det.» Informant A

Informant G kan senere utdype og bekrefte at disse listene eksisterer og praktiseres. Hun forteller at det å bli sett i Sjøforsvaret kan deles inn i to båser, og skiller mellom det som går via linjelederansvaret og det som handler om å bli sett, altså i form av en sponsor. Funnene i intervjuene viser til at hvis man skal ha mulighet til å gjøre en karriere i Sjøforsvaret må man bli sett, og få en sponsor. En utbredt praksis hun ikke har noe til over for:

«Jeg blir helt dårlig av dem, men det finnes noen lister, og det er for karriereoffiserer, hvor man da kommer på en liste når noen har anbefalt deg og sett deg, og funnet ut at du er god nok til å satses på. Da har man det man kaller en sponsor, som har anbefalt deg, og den sponsoren må være av sånn og sånn grad, og sitte i et råd. Når man er med, får man et brev i posten hvor det står at du er på en liste og du har fått en farge. Det er fire forskjellige farger, du får grønn, grå, gul og hvit. Nå husker jeg ikke helt hva som var hva ut av det, og da får man vite at man for eksempel er gul, men du trenger mer tid i stilling for å bli grønn. Det er grønn jeg mener er nivået der du kan velge og vrake. Hvis du søker stabsskole så kommer du

uansett inn. Det er en litt rar måte å gjøre det på, og det er kun Sjøforsvaret som gjør det slik, meg bekjent» Informant G

Informant G kan videre informere om at listene ikke er helt skjult. De står nedfelt, og kan søkes opp på Sjøforsvarets interne sider, under betegnelsen «Sjøforsvarets karriereråd». Det er en egen personellavdeling som jobber med nettopp dette. Det er dette rådet som sitter og bestemmer hvem som skal få karrierestillingene i Sjøforsvaret. Videre funn viser at ikke alle har muligheten til å komme inn på en slik liste, og at man gjerne er nødt til å være innom en viss type stillinger, for å havne på listen:

«Hvis man vil på en slik liste, bør man for eksempel sitte i en N10 stilling, nær Sjef Sjøforsvaret for eksempel, hvis ikke blir man ikke sett. Du kan være så god du bare vil som operasjonsoffiser på et fartøy, men det er ikke der du blir sett. Og at man skal jobbe for å bli sett, er i mine øyne helt feil» Informant G

Studien viser at Sjøforsvaret på denne måten velger seg ut personellet de ønske å satse på og ivareta, og får informasjon og anbefalinger om stillinger de burde søke på. Følgende forteller informant G:

«På en måte velger Sjøforsvaret seg ut personell som de ønsker å prioritere» Informant G

Hun legger til:

*«De som er på en slik liste, de blir ivaretatt. De blir ringt og anbefalt å søke stillinger.»
Informant G*

Disse listene er med på å bygge oppunder den lave tilliten til personellavdelingen og ansettelses- og karrieresystemet til Sjøforsvaret. Summen av skjulte lister og at man er nødt til å snakke med de riktige personene for å få stillingene man ønsker, fører til at det stilles spørsmålsteget ved hvor gode og rettferdige ansettelsesprosessene i systemet er. Informant A oppsummerer dette slik:

«Hvor god har egentlig prosessen her vært? Hvorfor får han eller hun den stillingen, og hvem har de ringt og snakket med? Fremfor at man søker på søknadssystemet, og får den best kvalifiserte til stillingen. Det samme gjelder beordringssystemet, altså at man leverer villighet osv. til en avdeling og et geografisk sted, men hva gjør at du havner på navigasjons- og

kompetansesenteret (NAV-komp.) for eksempel, framfor grunnmuren på Sjøkrigsskolen? Og er det den som hadde stillingen midlertidig som får den fast, eller er det en annen søker som er bedre kvalifisert som skulle hatt den? Så egentlig hvor gode er ansettelsesprosessene, litt mer tvilsomme til de, enn karriereløpene oppover i en avdeling, opp til VTO- og maskinmester» Informant A

Lav rekruttering av vernepliktige hemmer rekruttering av kvinnelige ledere:

Informantene trekker frem ansettelses- og karrieresystemet i Sjøforsvaret som en årsak til at det er vanskelig å tilsette og beholde kvinner som allerede er i systemet, som for eksempel kvinnelige rekrutter. Systemet beskrives som for byråkratisk krevende, og personell som ikke har en A4-karriere, faller utenfor.

Manglende informasjon og kunnskap om karrieremulighetene i Sjøforsvaret, er med på å hemme rekrutteringen av kvinnelige ledere. Informant B sier mulighetene må synliggjøres bedre, og sier følgende:

«Man må ha noe konkret å vise til, at hvis du velger dette her så kan du gjøre slik og slik og slik, og kan få den og den og den og den stillingen. Vi må synliggjøre mulighetene bedre» Informant B

Dette støttes blant annet av informant C:

«Ivaretakelse når de er i førstegangstjenesten. Det å evne og se talenter, og å huke tak i dem og gi informasjon. Det er veldig mangel på informasjon» Informant C

Videre funn bygger og oppom at det ikke er noe egnet system for å engasjere vernepliktige videre, frem til de for eksempel skal på opptak i Sjøforsvaret. Dette trekkes frem som en av årsakene til at man mister personell på veien. Informant B kunne vise til et konkret eksempel på dette:

«.. problematikk som jeg står i nå, og faktisk håndterte i dag. Der du har vernepliktige som dimmer nå, som har lyst å begynne på Sjøkrigsskolen i august, og i det tidsrommet mellom nå til august, har de veldig lyst til å bli ansatt og bare få jobb og få erfaring. Men det finnes det ikke noe god godt system for i organisasjonen, for da er det så masse byråkratiske greier som

må være oppfylt. For eksempel må de være 18 måneders vernepliktige, det må være første tick-off for å i hele tatt få lov til å bli ansatt.» Informant B

Hun forteller videre:

«Min opplevelse er at du du får veldig dyktige vernepliktige, så bruker du de den tiden du har de, og så når du kommer dit (ref.dimmisjon) og tenker, fader, hun her skulle jeg egentlig ha prøvd og beholdt, så er det veldig vanskelig» Informant B

Informant B oppsummerer dette med at ansettelsessystemet er for byråkratisk, og at man slutter å se personellet, og sier følgende:

«Systemet er for byråkratisk. Du ser ikke potensiale i enkeltindivider, du ser et navn på et papir som skal fylles ut» Informant B

Dette fører videre til at man mister mange gode lederkandidater, kanskje de beste, de finner seg ikke i å måtte vente. Dette sier Informant G:

«Jeg tror at mange av de beste de har vi tapt. Fordi de finner seg ikke i å måtte vente så mye, eller å ha den uforutsigbarheten» Informant G

Stress og høyt arbeidspress hemmer videre karriere i Sjøforsvaret:

Andre funn i studien viser til at Sjøforsvaret er en organisasjon med høyt arbeidspress, og personell påvirket av stress. Informantene forteller om sykmeldte kollegaer, og kollegaer som slutter på grunn av negativt stress og høyt arbeidspress. Dette har informant F selv kjent på kroppen. Hun har opplevd at ansvaret man får, og jobben som skal utføres, ofte ikke samsvarer med lønn og grad, og til slutt blir en for stor belastning. Informant F kan fortelle dette:

«Så ble jeg nestkommanderende. Jeg synes det var veldig gøy. Jeg liker ansvaret og liker å ha mye å gjøre. Men det ble veldig mye uten at jeg verken fikk pengene eller anerkjennelsen, eller det jeg mener man bør få da, ved å ta på seg en sånn jobb. Det er så mye regler, jeg skjønner ikke alle de stillingsreglene. Man får ikke stillingen fast, og du får ikke graden og du får så vidt lønna. Så du jobber på en måte veldig mye, for egentlig ingenting følte jeg til tider. Så jeg møtte veldig den klassiske veggen.» Informant F

Dette støttes av informant B, som beskriver en negativ spiral, der mye jobb og fravær fra familie fører til at personellet slutter. Dette medfører enda høyere arbeidsbelastning på de som er igjen, og som videre fører til at enda flere slutter. Informant B sier følgende:

«Jeg vil påstå at hovedgrunnen til at personell slutter, er fordi det er veldig høy arbeidsbelastning, og man er veldig mye vekke, som på en måte er å forvente i det yrket her, men slik som det er nå, så tror jeg nok man mister mye folk på det» Informant B

Høyt arbeidspress og stress fører ikke bare til at personell slutter, informantene kan og fortelle om at dette resulterer i at mange blir sykemeldte fra arbeidsplassen sin. Følgende sier informant G:

«Så har vi hatt et veldig høyt arbeidspress og mange sykemeldte. Vi har sjefer som har vært veldig kravstore, og det har gjort at mange har blitt sykmeldt. Så er det noen som takler det veldig bra, også er det de som blir syke som ikke takler det så bra, og de midt i mellom som bare er veldig slitne» Informant G

Hun legger videre til:

«Når man begynner å ta avspasering fordi at man er sliten og det er egentlig skulle vært sykemelding da er det veldig mange varsellamper som går» Informant G

En av informantene beskriver å ha møtt veggen, grunnet arbeidspress, mistriivsel over tid og en krevende familie og jobbsituasjon, og ville i lengre tid slutte i Sjøforsvaret. På dette tidspunktet ble hun ringt, og tilbudt en stilling i en avdeling på land. Dermed gjorde hun det flere av informantene oppgir at kollegaer gjør, søker seg til en stilling med lavere arbeidspress. Dette forteller informant F:

«Nå har jeg en åtte til fire jobb. Det hjelper selvfølgelig på for å få familien til å funke. Så nå velger jeg på en måte litt mer selv. Jeg jobber litt ekstra, men det er jo mye mer selvbestemt da» Informant F

Om å arbeide i den operative delen av Sjøforsvaret sier informant G følgende:

«Det krever en viss type mennesker. Man må klare å stå i høy belastning over tid, man må klare at andre blir slitne rundt deg og derav fort kan komme med sleng-kommentarer» Informant G

Arbeidsmiljøet i Sjøforsvaret:

Studien avdekker at flere av informantene har opplevd negativt arbeidsmiljø i løpet av karrieren. Fem av informantene oppgir også å ha opplevd og vært vitne til kjønnsdiskriminering, ufin oppførsel og kommentarer knyttet til kjønn i form av det å være kvinne. Dette til tross, det er likevel ingen av informantene som oppgir dette som grunn til at de vil slutte i organisasjonen.

Informant F har opplevd seksuell trakassering på kroppen, men forteller at dette skjedde tidlig i karrieren:

«Jeg har opplevd seksuell trakassering og slikt, og det går direkte på at jeg er kvinne, men det var tidlig i karrieren» Informant F

En av de yngste i studien, beskriver at det stadig dukker opp det hun betegner som småting, som først og fremst dreier seg om upassende kommentarer i løpet av arbeidshverdagen, men påpeker at dette ikke er noe hun tenker så mye over eller tar seg nær av:

«Det var en hendelse nå før jul, hvor han ene skipssjefen kommer med en litt sånn på kanten upassende kommentar, og jeg ser at noen bare ser bort på meg, og ser om jeg begynner å le. Det er litt sånne småting hele tiden, og det er ikke noe som jeg tenker eller tar meg veldig nær av» Informant D

Informant F er den av informantene som oppgir å ha opplevd mest diskriminering på arbeidsplassen. Hun har i tillegg til seksuell trakassering, opplevd ren forskjellsbehandling knyttet til det å være kvinne. Som ung jente om bord på fartøy, opplevde hun å måtte bevise gjentatte ganger at hun mestret å kjøre båt, kun fordi hun var jente. Hennes kollega fikk lov med en gang, med bakgrunn i at han var gutt:

«Jeg måtte bevise ti ganger at jeg var god til å kjøre den sjøbjørnen, for å få lov til å kjøre den alene, mens han gutten som begynte samtidig som meg, fikk kjøre den alene dag en» Informant F

Tradisjonelle kjønnsroller virker hemmende på rekruttering av kvinner til Sjøforsvaret:

Tradisjonelle kjønnsroller trekkes frem som en hemmende faktor til lav rekruttering av kvinnelige ledere til Sjøforsvaret. Navigasjons-, maskinist- og elektronikk-utdanninger er studieretninger som ikke tradisjonelt sett velges av så mange kvinner. Informantene påpeker at disse yrkene ikke har mange kvinner sivilt heller, så slikt sett er det ikke rart at få kvinner søker seg til disse utdanningene i Sjøforsvaret. Informant B sier følgende om tradisjonelle kjønnsroller:

«Tradisjonelle kjønnsroller gjør at en fremdeles henger litt fast, at en ikke er klar over de mulighetene som er der» Informant B

At kvinner er oppdratt til å søke seg til andre yrkesvalg enn mange av de man finner i Sjøforsvaret, trekkes frem som en årsak til lav andel kvinner i Sjøforsvaret. Informant F forklarer det slikt:

«Det henger kanskje litt sammen med at yrket jeg har valgt, ikke er et typisk kvinneyrke. Det er få kvinner sivilt i mitt yrke og. Det er ikke nødvendigvis Sjøforsvaret, men heller yrkesvalgene kvinner gjør, og blir opplært til å ta. Det er kanskje de som velger utradisjonelt som kommer inn» Informant F

At det er få kvinner i den operative søylen i Sjøforsvaret, begrunnes og med at flertallet av kvinner som kommer inn i Sjøforsvaret, har tradisjonelle yrkesvalg, som blant annet sykepleier. Informant F sier det slik:

«Flertallet av kvinner i Sjøforsvaret har typiske stillinger som sykepleier og logistikk, stillinger som gjenspeiler det sivile» Informant F

En annen hemmende faktor knyttet vedrørende rekruttering av kvinner, henger sammen med at mange kvinnelige rekrutter gjerne havner i og velger yrker det kan være vanskelig å rekruttere videre fra. Dette beskrives slik av informant F:

«På Fregatt er jentene ofte servitører eller stediser, stillinger det ikke er noe videre rekrutteringsgrunnlag fra» Informant F

At Sjøforsvaret og Forsvaret i tillegg forbindes med noe maskulint og tøft, trekkes og frem som en årsak til at kvinner ikke trekkes mot Sjøforsvaret og yrkene her. Informant F opplever etter samtaler med jenter i 19-20 års alderen, at de gjerne er litt redde for Forsvaret:

«Forsvaret har alltid vært en maskulin ting, og vil gjerne fremstå som noe tøft og kult også. Det appellerer gjerne ikke til kvinner slik som det appellerer til menn. På den måten mister man nok noen.» Informant F

Jeg vil i kommende avsnitt oppsummere funnene av fremmere og hemmere tilknyttet rekruttering av kvinnelige ledere til Sjøforsvaret i en fortolkning.

4.1.1 Fortolkning F1

Funnene i forhold til hva som fremmer og hemmer kvinners karriere i Sjøforsvaret er sammensatte. På den ene siden oppgir kvinnene at de er motiverte og trives med arbeidet. De trekker frem vissheten om jobb etter endt utdanning som en trygghet, utfordrende arbeidsoppgaver og tidlig ansvar som viktige faktorer for trivsel og ståtid. Det å være en del av noe større, er og en viktig motivasjonsfaktor for at de ønsker å jobbe i Sjøforsvaret. Funnene viser og at Sjøforsvaret har et godt arbeidsmiljø, og samtlige informanter oppgir at de har noen å rådføre seg med og støtte seg på. Videre funn viser til at informantene i studien er positive til den økte andelen kvinnelige vernepliktige, og tror man vil se en effekt av allmennverneplikt med tiden. Det er likevel flere hemmere enn fremmere tilknyttet motivasjon for tjenesten. Det er lav grad av tillit til Sjøforsvarets ansettelses- og karrieresystemet, som beskrives som tilfeldig. Dette henger tydelig sammen med de «skjulte»-karrierelistene. Dette er et system man kan lese seg opp på, men som likevel ikke alle er kjent med, og som oppleves som mystisk og favoriserende, og dermed lite motiverende. Funnene viser at informantene har liten tillit til, og opplever personellavdelingen i Sjøforsvaret som fraværende og lite rådgivende for karriereveien. Det er nærmeste sjef og kollegaer, som er den største faktoren til å at kvinnene søker kurs, utdanning og stillinger og dermed beveger seg oppover på karrierestigen. Den byråkratiske strukturen Sjøforsvaret er preget av, er et annet funn, som viser til at det er vanskelig å beholde flinke vernepliktige. Dette kombinert med lite og manglende informasjon ut til ansatte og vernepliktige, trekkes frem som en tydelig faktor til lav rekruttering av kvinnelige ledere. Videre viser studien at tradisjonelle kjønnsroller og kan være en årsak til at det er få kvinner som søker seg til yrkes- og utdanningsmulighetene i Sjøforsvaret. Videre funn avdekker at stress og høy arbeidsbelastning trekkes frem som en av hovedårsakene til at personell slutter, og ikke ønsker å bli værende i organisasjonen. Funnene avdekker at enten er tåler man den høye belastningen, eller så man blir man sykemeldt og søker seg til roligere stillinger. Studien avdekker at det fortsatt eksisterer kjønnsdiskriminering, fortrinnsvis i form av kommentarer

tilknyttet kjønn. Dette trekkes likevel ikke frem som en grunn til at noen av kvinnene ønsker å slutte, eller beskriver arbeidsmiljøet som negativt

Jeg vil nå gå gjennom funnene knyttet til forskningsspørsmål F2: Hva kan gjøres for å hindre turnover av kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?

F2: Hva kan gjøres for å hindre turnover av kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?

Funnene i oppgaven viser til at det er flere faktorer som det må gjøres noe med, for å hindre turnover blant kvinnelige ledere i Sjøforsvaret. Blant annet er det et behov for en bedre familiepolitikk og tilrettelegging for kvinnene i den fasen i livet hvor de får barn.

Rollemodeller er et annet sentralt funn, som anses som svært viktig for å motivere og forebygge turnover blant kvinner. At det legges til rette for, og tilbys videreutvikling innenfor utdanning, er annen faktor, samt tidligere og bedre oppfølging fra personellavdelingen opp i mot karriere og utvikling. Fremtidsutsiktene til Forsvaret, er og med på å bygge oppunder usikkerheten til om det er ønskelig å satse på en karriere i organisasjonen. Videre er det tydelig at flere av kvinnene ikke motiveres av karriereaspektet, men legger mer vekt på trivsel og utfordrende arbeidsoppgaver, og anser dette som viktigere faktorer for å bli værende i Sjøforsvaret enn jaget etter en karriere.

En av kvinnene oppsummerer det slik:

«Jeg har ingen konkrete stillingsmålsettinger. Det er jo mange som spør meg, når ser du for deg å være skipssjef da? Det er ikke et slikt tidsperspektiv jeg har. Jeg tar de jobbene som er naturlig for meg å ta, og så gjøre det jeg kan gjøre i de stillingene. Så får jeg se hvor lenge jeg synes det er gøy, for det er en viktig faktor» Informant B

Hun legger videre til:

«Nå er jeg veldig motivert for neste stilling, men det er veldig på kort sikt da. Jeg motiveres ikke av at jeg en dag skal få høyere grad, det er mer utfordringene og oppgavene der og da, og det militære med det» Informant B

En annen av de andre kvinnene sier det slik:

«Jeg sitter fortsatt og vurderer om jeg skal ha en slik tiårsplan, om at ti år, så skal jeg gjøre dette, eller da skal jeg være der. Men jeg tror at hvis du har en slik plan, altså en ambisjon, jeg skal bli viseadmiral eller jeg skal bli sjef for ditt og datt, så føler jeg at du liksom låser deg, og at du kan gå glipp av mulighetene som dukker opp. Jeg tror at ved å kanskje ikke låse seg i så stor grad, så får du oppleve mer. Jeg har lyst til å gjøre mye forskjellig, jeg har ikke noen klar visjon om at det skal jeg bli, eller det skal jeg gjøre, det har jeg ikke nei» Informant D

Informant G, som har kommet lengst på karrierestigen, forteller at hun mest sannsynlig kan nå gradsnivået til kontreadmiral om hun satser videre på en karriere i Sjøforsvaret. Hun ønsker og å nå dette nivået, fordi det er dette nivået som driver med den typen strategisk ledelse som hun interesserer seg for. Hun kan beskrives som en person som har gjort de riktige valgene, og tatt de riktige stegene for å bygge en karriere i Sjøforsvaret og Forsvaret. Likevel er hun ikke sikker på om hun vil bli værende, og beskriver de neste årene som avgjørende:

«Akkurat nå, for å være helt ærlig, så er jeg på et vippepunkt hvor jeg de neste årene vil bestemme om jeg blir i Forsvaret, eller om jeg går ut. Hvis jeg blir, så blir jeg for å satse på karriere, og hvis jeg går ut, så er det fordi jeg er usikker på hvordan fremtiden til Forsvaret blir» Informant G

Bedring av det familiepolitiske aspektet i Sjøforsvaret vil kunne forebygge turnover av kvinnelige ledere i organisasjonen:

Svangerskap og familie er to tydelige funn tilknyttet utfordringene med karriere i Sjøforsvaret, som samtlige informanter uoppfordret trekker frem som årsaker til at det er få kvinnelige ledere i Sjøforsvaret. Dette er en faktor som påvirker deres tanker om og mål for fremtiden i Sjøforsvaret. Informant C forklarer det slik:

«Det er et slikt stigma rundt det med å skulle etablere seg og å få barn. Hvor vil man være? Det er liksom usikkerhet rundt hvor karrieren drar det da, og det gjør at man altså holder litt tilbake igjen på hvilke mål jeg setter meg» Informant C

Videre funn tilknyttet dette viser at mål og ønsker for karrieren og fremtiden kan endres når man blir forelder, spesielt for kvinnen. En av kvinnene forteller:

«Det tar tid å bli en kvinnelig leder, og i løpet av den tiden så er det veldig mange som får barn og da prioriterer vi annerledes, det er jeg egentlig ganske fast bestemt på» Informant G

Videre påpeker Informant G at det å seile kort tid etter å ha fått barn, og ha en god opplevelse av dette, er ulikt for kvinner og menn, og begrunner dette med biologiske forskjeller. Hun sier følgende:

«Jeg ammet og pumpet og hadde helt grunnleggende behov for å være sammen med barnet mitt» Informant G

Tjeneste om bord, medfører og mye tide borte fra familie og venner. Dette er og faktorer ved sjøtjenesten og karrierebyggingen som legger en demper på motivasjonen til kvinnene. Dette sier informant E om det å eventuelt skulle få barn kombinert med å seile:

«..hvis man da får barn, så hadde i hvert fall ikke jeg vært interessert i å være borte 100 dager i året på sjøen» Informant E

Belastningen med det å seile og være borte fra familien, er ikke bare utfordrende emosjonelt i form av savn og fravær. Logistikken rundt alt det praktiske, med å få familiekabalen til å gå opp, kan og bli svært krevende, spesielt for en familie der begge parter seiler.

En av kvinnene i studien forteller:

«Frem til sommeren for noen år siden, byttet vi på å seile. Når jeg har vært på land, skole eller lignende har han vært ute, og når han har vært på land, skole eller i pappapermisjon har jeg vært ute. Vi har hatt au-pair hele veien, for at det skal fungere hjemme. Vi kom til et punkt der det ikke fungerte lenger.» Informant F

Litt tilfeldig havnet både informant F og mannen på land samtidig, og etter å ha vært hjemme sammen, så de at dette fungerte mye bedre, enn at den ene parten til stadighet var borte. De opplevde at påkjenningen ved at den ene parten til stadighet var borte, ble for stor. Verdien av å være begge foreldre hjemme, ble satt foran karrieren. Om det å være begge voksne hjemme samtidig sier Informant F dette:

«Da så vi hvor sykt digg det var. Så da søkte han seg landjobb, og begynte å jobbe på land. Vi så at det fungerte mye bedre hjemme når vi var to.» Informant F

Et konkret tiltak som informantene oppgir for å begrense byrden ved å seile, er å endre hele seilingsordningen. En av kvinnene sier:

«Hvis vi hadde hatt en ordning, for eksempel en to-skips løsning alla kystvakt, da kunne vi vært i stand til å være mye mer (ref. kvinner). Da var det flere som gjerne hadde stått i det, fordi at man hadde en på-periode og en av-periode som tilsvarte hverandre, og som gjorde at man visste når man hadde fri» Informant G

Siden svangerskap medfører at man må gå i land, kan man miste en del av den operative erfaringen man egentlig skulle ha tilegnet seg, som igjen kan være med på å bremse karrieren. Følgende sier informant A:

«Utfordringen kommer jo når man velger å stifte familie. I mitt tilfelle, hvis jeg heiser kommando, og så blir gravid, da går fort ett og et halvt til to år, og da har jeg i teorien tikkert den tiden i stilling, men jeg har jo ikke den erfaringen som CV-en min tilsier at jeg skal ha da» Informant A

Veiledning og anbefaling av smarte karriereveier tidlig i tjenesten, allerede på Sjøkrigsskolen, kan være med på å forebygge turnover. Informant D tok selv kontakt med en lærer før hun skulle søke seg til stillinger etter Sjøkrigsskolen. Med bakgrunn i nettopp familiepolitikk, anbefalte læreren følgende. Informant D forteller:

«Hun sa at selvfølgelig, velg det du har mest lyst til, men det er lov til å være smart også. Å ta en operativ avdeling når du er ung, så er du ferdig med det, eller ikke ferdig med det, men da har du på en måte opplevd det før du plutselig er tretti og har lyst på barn» Informant D

Som kvinne, eller som et par i Sjøforsvaret, har man gjerne i perioden det etableres familie behov for tilrettelegging. Denne tilretteleggingen opplever informantene som fraværende, og de savner et bedre system for nettopp dette. Informant G, som selv har vært gravid og jobbet på fartøy i Sjøforsvaret sier dette:

«Hvis man er kvinne, og hvis man har familie, så har man dessverre eller heldigvis, av og til behov for en liten tilrettelegging. Den ivaretagelsen der, den tror jeg ikke helt er til stede» Informant G

Hun legger også til:

«Sjøforsvaret som organisasjon syns jeg ikke er bygget for ivaretagelse» Informant G

Informant F kan fortelle at Sjøforsvaret har utarbeidet en handlingsplan for økte kvinneandeler i Sjøforsvaret. Den ble sendt ut til alle ansatte 08.mars 2022, altså på kvinnedagen. Handlingsplanen beskriver ulike grep som skal gjøres for å rekruttere og beholde kvinner i organisasjonen. Informant F har lest denne planen, og refererer til at det står beskrevet at dersom begge parter i et parforhold jobber i Sjøforsvaret, skal man få karriereveiledning og oppfølging fra N1, personellseksjonen. Om dette sier hun følgende:

«Dette er ikke-eksisterende. Vi har hatt en samtale med N1, og det var da eldstemann ble født, så det er snart 10 år siden. Da ble vi kalt inn på kontoret: «dere har fått barn, begge jobber på sjøen, hvordan har dere tenkt å løse det? Dere har ikke tenkt til å seile begge to? Dere vet det ikke går, ikke sant?» Det var litt mer den holdningen der» Informant F

Av tiltak knyttet til det å få barn og bli gravid, viser funn at gode, alternative stillinger, kan bidra til å beholde kvinnene i systemet. Dette sier en av informantene:

«Gode alternative stillinger på land som gravid» Informant B

En annen legger til:

*«En god familiepolitikk tror jeg er veldig viktig for mange, for at de ikke skal slutte»
Informant B*

Flere muligheter og tydeligere karrierevei, vil kunne forebygge turnover blant kvinnelige ledere i Sjøforsvaret:

En av kvinnene drøfter en del rundt tematikken tjenesteerfaring og lederløpet i Sjøforsvaret. Hun trekker frem problemstillingen med det å bli satt på land som gravid, men fortsatt få godskrevet erfaringen du hadde tilegnet deg dersom du var om bord. Hun påpeker at det er mange gode ledere som ikke har operativ erfaring, og derfor bør man kanskje vurdere å endre kravene for å bli leder i Sjøforsvaret, slik at disse og kan komme opp og frem. Likevel påpeker hun at erfaringen og tjenesten som for eksempel skipssjef, er unik og at det ikke nødvendigvis bare er å fjerne denne kompetansen som et må-krav. Om temaet sier hun følgende:

«Skipssjeferfaringen tror jeg er helt unik, både med tanke på ansvar for personell, materiell og økonomi, men og det ansvaret du har den dagen det skjer noe. Det kan være havari, det kan være invasjon, krigsscenario, hele greia, for det er deg alle sammen snur seg mot, og den er erfaringen som du på en måte bærer der, og det ansvaret, det tror jeg ikke du får til å gjenskape i noe andre posisjoner» Informant A

Hun legger videre til:

«..jeg tror aldri du vil få den samme ansvarsbyrden og kjent på den ensomheten du som leder sitter med som skipssjef. Men det er ikke alle stillingene som nødvendigvis krever den erfaringen, det er vel kanskje det diskusjonene eller debatten burde ha gått rundt. Hvilke kvalifikasjoner og hvilke erfaringer man bør ha i de ulike stillingene» Informant A

Nettopp få valgmuligheter og et noe snevert karrieresystem, innenfor blant annet maskin, oppgis å kunne være årsaker til at folk velger seg bort eller slutter. Innenfor flere av yrkene, er det smale karriereveier og få muligheter, mens det for andre som blant annet fagfeltet logistikk ikke er en like tydelig vei. Det ønskes på den ene siden flere muligheter, og på den andre siden en tydeligere plan og vei. Her trekkes og utdanning og karriere inn, da i form av at de flinkeste også gjerne er mest ambisiøse. Altså forventer og krever de mer utdanning og erfaring, sammenlignet med de som går lignende karriereveier sivilt, og minimum master, hvis ikke velger de seg bort. En av kvinnene sier:

«Folk er ambisiøse, og det er de flinkeste som er ambisiøse, og de er ikke fornøyde med en bachelorgrad, folk vil ha master» Informant A

Hun legger videre til:

«Vi må tørre å satse på de som er ambisiøse, og imøtekomme dem og gi ut masterutdanning» Informant A

Informant G, har vært lenge i systemet og er ambisiøs. Hun har kommet til det punktet at hun stiller et ultimatum til Sjøforsvaret, dersom hun skal bli værende. Hun sier følgende:

«Jeg skal søke stabsskole, og kommer jeg ikke inn, da slutter jeg» Informant G

De skjulte karrierelistene, som er tidligere nevnt i oppgaven, begynner ikke før man har kommet et godt stykke på vei i karrieren. Altså savner informantene en tydeligere plan og oversikt over muligheter tidligere i karrieren. En av informantene sier dette:

«Det største og viktigste arbeidet vi gjør, og som jeg kanskje savner, er tidlig rekruttering. De listene jeg snakket om (ref. skjulte karrierelister), de begynner på et nivå som er fem år frem i tid for min del. Vi burde begynne allerede to år før plikttiden går ut, for det er da folk lurer på hva de kan gjøre videre» Informant A

Personellet som har gått Sjøkrigsskole får plikttid etter studieårene. Det er når denne plikttiden løper ut, at mange begynner å se seg rundt etter andre stillinger i Sjøforsvaret og Forsvaret, men også lukter på det sivile. Det etterlyses en personellavdeling som er tidligere på banen med å tilby muligheter, for å unngå at personellet slutter:

«NI burde ha kommet tidligere på banen med tanke på å beholde folk de allerede har i systemet, to år før plikttiden går ut» Informant A

Videre funn påpeker og at mange kvinner velger logistikkutdanningen til Sjøkrigsskolen. Dette er den mest anvendelige utdanningen sivilt, og i så måte, kan denne kategorien ledere lettere la seg friste av det sivile arbeidsmarkedet. Følgende sier en av kvinnene om dette:

«Mange av de kvinnelige lederne har gått logistikk. Jeg tror logistikk er en utdanning hvor det er folk som ønsker å utforske og kanskje er mer trigget av det sivile liv også» Informant C

Ulike muligheter, med alt fra internasjonale stillinger og oppdrag er med på å øke motivasjonen for å bli i Sjøforsvaret. Dette sier informant D:

«Jeg har veldig lyst til å gjøre mye forskjellig. Jeg har lyst til å jobbe i utlandet, jeg har lyst til å ta master. Hvis jeg mister de mulighetene, eller ikke får lov til det, så tror jeg at jeg kommer til å revurdere at ok, dette jeg har ikke lyst til. Å bare sitte i noe i to, tre, fire år, uten å få muligheten til å gjøre det jeg har lyst til.» Informant D

Informantene påpeker at det de opplever som manglende personellivretakelse er med på å hemme rekruttering og ivaretagelse av kvinner, men også menn i Sjøforsvaret. Det trekkes frem at Sjøforsvaret fokuserer på nyrekruttering, fremfor å ta vare på og beholde personellet

de har. Informantene mener at måten personellet behandles på, er en årsak til misnøye i organisasjonen og en direkte årsak til at flere slutter.

En av informantene sier det slik:

«At personell slutter henger sammen med hvordan man behandler personellet, det gjelder både kvinner og menn. Jeg tror ikke det er noen forskjell på hvordan Sjøforsvaret behandler kvinner og menn. Man er ikke noe dyktig til å drive den beholde-kampanjen, man er mer opptatt av nyrekruttering. Dem man har, gjør man ikke så mye med, både i forhold til lønn, stilling, grad og rettferdighet. Min oppfattelse er at det er mye misnøye og lite gjennomsiktighet i organisasjonen.» Informant F

Med bakgrunn i ivaretagelse, påpekes det videre av informant F at det er få kvinner i Sjøforsvaret. Dersom målet er å beholde disse, mener hun at det ikke bør være så krevende for personellavdelingen å følge opp disse kvinnene, for å beholde dem. Hun legger til:

«Det er ikke så mange ansatte i Sjøforsvaret, og i hvertfall ikke kvinner. Hvis det er en ambisjon å bevare de som allerede jobber der, krever det ikke så mange ressurser for NI å snakke med og bli kjent med disse kvinnene.» Informant F

Utvikling av et bedre system for personellivaretagelse, trekkes frem som er tiltak som kan være med på å forhindre at kvinner slutter i organisasjonen. Informant F sier:

«Å få et system som gjør at man føler seg ivaretatt og betyr noe for organisasjonen, at man ikke er en brikke som de flytter rundt på som det passer seg» Informant F

Gode rollemodeller kan forebygge turnover blant kvinnelige ledere i Sjøforsvaret:

Funn i studien viser til at rollemodeller er viktige for motivasjonen til å bli i tjenesten, og flere av kvinnene påpeker at mangelen på rollemodeller kan være en grunn til at kvinner ikke ønsker å gjøre karriere i Sjøforsvaret. En av kvinnene sier dette:

«Jeg tror kanskje det er på grunn av mangel på rollemodeller» Informant D

En annen fortsetter:

«Jeg tror jenter i større grad velger seg selv bort, fordi de tenker at jeg kan ikke bære like mye og jeg kan ikke løpe like fort. Det er bevist på andre plattformer, eller arbeidsplasser da, at på stillinger som lyses ut, så er det masse må-krav og en del bør-krav. Som regel så er det flere gutter som søker, som ikke har må-kravene engang, mens damer som er nesten overkvalifiserte, som har alle må-krav og alle bør-krav, og i tillegg ikke søker» Informant D

Det påpekes fra flere av informantene at de opplever at rollemodellene som har blitt skipssjefer har ofret mye. Spesielt familieliv, til fordel for karrieren. De mannlige skipssjefene er gjerne skilt, og den ene kvinnelige fregattsjefen har verken mann eller barn. I så måte er det nesten som om rollemodellene får en negativ effekt, siden det får respondentene til å tenke at man må ofre mye for å bli skipssjef. Den ene kvinnen forteller:

«Jeg ser jo de som velger å gå hele veien, slik som den skipssjefen jeg snakket om tidligere, man ser at for å få den stillingen, og for å få de topplederstillingene, så tror jeg at du må ofre alt annet i stor grad» Informant B

Informantene poengterer likevel at de kvinnelige lederne i organisasjonen, er gode rollemodeller. En av informantene sier:

«Veldig mange av de (ref. kvinner) synes jeg er utrolig gode rollemodeller» Informant G

Nettopp tematikken tilknyttet kjønn, har ulike funn i studien. Til tross for at samtlige informanter i utgangspunktet ikke er så opptatt av om man er mann eller kvinne, mener alle at begge kjønn bør være representert som ledere i Sjøforsvaret, og at det er sunt med begge kjønn på arbeidsplassen. En av kvinnene har flere ganger opplevd å være første kvinne om bord i en besetning, og hver gang har hun fått positive tilbakemeldinger knyttet til nettopp dette. Hun forteller:

«Jeg har ofte fått høre etterpå: «Det var så bra du kom, det gjorde noe med miljøet at vi fikk inn en kvinne. Dette er noe alle gutta snakker positivt om» Informant F

Informant D som har kommet inn i Sjøforsvaret en stund seinere enn informant F, opplever også at det å være kvinne om bord gjør noe med miljøet om bord. Hun sier:

«Et interessant eksempel er at vi er to besetninger på det fartøyet jeg seiler på nå, (...). På den besetningen jeg er på, så er vi tre damer og 22 menn kanskje, og på den andre besetningen er det ingen kvinnelige offiserer eller befal. Jeg gjesteseilte med de i høst, og jeg merker forskjell. Altså jeg merker at de ikke har hatt noen damer der da, på sjargongen. Det er ikke negativt, men mer slik at jeg tror det er sunt og at man får et annet samspill. Jeg mener jo også at man ikke er unike, og at en kvinne ikke er slik og en mann ikke er slik, men vi har på en måte forskjellige kvaliteter som utfyller hverandre» Informant D

En annen kvinne kan fortelle:

«Jeg får ofte spørsmålet: hvordan er det å være jente blant alle disse guttene? Jeg tenker ikke over det. Jeg tenker det er veldig sunt, at jeg er en del av totalen, ikke en del av damene på båten» Informant B

Funn i studien avdekker at kvinnene ikke er helt enige om det er positivt med økt fokus på kjønn, og da først og fremst det kvinnelige kjønn. På den ene siden mener noen av kvinnene at det økte fokuset på kvinner, er med på å bygge oppunder problemet få kvinner. De sier at de ønsker å bli sett for kvalifikasjoner og ferdigheter, ikke fordi de er kvinne. Den ene informanten sier dette:

«Er det for mye fokus på kjønn, så blir det en negativ retning. Det er ikke gøy å være det kjønn det fokuseres på» Informant F

En annen av kvinnene sier følgende:

«Vi trenger ikke kvinnelige ledere, vi trenger flinke ledere, uavhengig om de er dame eller mann. Vi trenger dyktige folk, med ulik bakgrunn, som har ulike erfaringer med seg i ryggsekken og ulike egenskaper, som til sammen utgjør det teamet som skal løse de oppdragene vi har» Informant A

På den andre siden, påpeker en av kvinnene som har kommet lengst på karrierestigen, at det er viktig, og at man skal og bør ha fokus på minoriteter. Hun, med flere av informantene, sier at de ikke brydde seg så mye om kvinnenettverk, og egentlig ikke ville være en del av dette tidligere i karrieren. Etter hvert som hun har blitt eldre og fått mer erfaring, ser hun nå

viktigheten av forbilder for de yngre, og det å synliggjøre muligheter for de som kommer etter. Nå sier hun følgende om temaet:

«De siste årene så har jeg fått en helt annen forståelse av det. Som sikkert blir naturlig fordi man vokser. Jeg mener oppriktig at vi har veldig mange gode kvinnelige ledere. Det er mange som spør om man er kvalifisert fordi man er kvinne. Altså om det å være kvinne i seg selv, om det er en kvalifikasjon. Jeg tør faktisk å si det, at det tror jeg. Ikke nødvendigvis det å være kvinne, men at det å være en minoritet er en kvalifikasjon i seg selv. Fordi at man bringer til torgs et annet perspektiv. På lik linje som jeg og mener at det å være innvandrere i et sånt yrke, hvor det er veldig riktig å være norsk, og er en kvalifikasjon. Fordi man bringer til torgs andre tanker og meninger» Informant G

En av kvinnene trekker i denne sammenhengen og frem viktigheten av det å synliggjøre og rette fokus på de kvinnene som får til karriere og familieliv. Altså gode rollemodeller. En av kvinnene sier dette:

«Jeg tror vi kan være flinkere til, eller jeg tror det kan være motiverende, å snakke om og få frem de som har fått det til. Fått til å seile etter man har blitt mor, og har hatt en operativ karriere sammen med familieliv» Informant A

Videre er det flere av informantene som påpeker at med fokuset på økte kvinneandeler har begrepet kvotering blitt en merkelapp som brukes på kvinner i Sjøforsvaret og Forsvaret, i negativ forstand. Dette er en merkelapp som brukes av både kvinner og menn, men da fortrinnsvis om kvinner. Informantene oppgir at dette kan påvirke kvinners tanker og mål om karriere i Sjøforsvaret. En av informantene sier følgende om temaet:

«Jeg har hatt veldig mange tanker om det (ref. kvinner) gjennom årene. Jeg har brukte mye tid på det, spesielt rundt befalsskolen, fordi at jeg har interessert meg veldig for det med kvotering. Jeg har hatt en tanke om at enten så var de kvinnene og kvinnelige lederne i Forsvaret skikkelig, skikkelig gode, eller så var de kvotert inn. Det var en slik tanke jeg hadde veldig lenge da jeg var yngre, at det var en enten eller sak. For de midt i mellom som var gode nok, de fant seg gjerne ikke i det. Det har vært ganske mye stigma rundt det» Informant G

En annen kvinne kan fortelle:

«Da jeg var på FOS, så var det snakk om kvotering. Det var spesielt en jente, jeg tror bare at hun ikke var så motivert, men hun kom inn likevel. Da var det mange som bare: ja, hun er kvotert inn og så videre. Det er nok noen som forbinder det at vi må øke kvinneandelene med at vi må bare ha inn de kvinnene som søker, fordi vi har ikke noe flere» Informant D

Jeg vil i kommende avsnitt oppsummere funnene knyttet til hva som må til for å forebygge turnover blant kvinnelige ledere i Sjøforsvaret.

4.1.2 Fortolkning F2

Funnene i undersøkelsen viser til at det er få av informantene som på forhånd har bestemt seg for om de vil satse på en karriere i Sjøforsvaret. Dette henger i stor grad sammen med at det er knyttet lav grad av motivasjon til det faktum å skulle etablere seg og få familie, kombinert med en karriere i Sjøforsvaret. Mange av kvinnene som jobber i Sjøforsvaret har partnere som jobber i Sjøforsvaret og Forsvaret, og informantene påpeker at det kan være utfordrende å kombinere to karriereliv, spesielt når det kommer barn. Det biologiske aspektet med at mor ofte har et større behov for å være nærmere barnet trekkes og frem. Dette kombinert med at man mister praktisk erfaring som gravid, oppleves som negativt, samtidig som det er varierende hvilken type stilling man blir satt i på land som gravid. De som har barn beskriver harde prioriteringer, mens de som ikke har barn opplever det som lite motiverende å få barn, og samtidig satse på en karriere i Sjøforsvaret. Det er tydelig at de vil revurdere karrieren, ved en eventuell familieetablering. En bedre tilrettelegging for kvinnene og paret i denne fasen i livet, i form av karriereutvikling og oppfølging fra personellseksjonen i Sjøforsvaret, vil kunne være med på å forhindre turnover. En annen faktor er at flere av kvinnene ikke motiveres av selve karrieren, men har mer fokus på trivsel i stilling. Samtidig viser andre funn at dersom kvinnene opplever å ikke bli satset på, eller bli hengende etter innenfor utdanning sammenlignet med det sivile, vil dette og kunne medføre at de slutter. Økte muligheter for blant annet kurs og utdanninger, minimum masternivå, vil og kunne være med på å forhindre turnover av Sjøforsvarets kvinner. Et annet faktum er at de fleste kvinnene i Sjøforsvaret søker seg til utdanninger som er attraktive sivilt. Dermed er kvinnene allerede innledningsvis i karrieren åpne for å bytte arbeidsplass, og kanskje usikre på om de vil satse på en karriere i Sjøforsvaret. Dette bør Sjøforsvaret være seg bevisst, og organisasjonen bør derfor tidlig være i dialog med kvinnene om karrieremuligheter og veien videre for å unngå at de slutter. Dette

kan og sees i sammenheng med det familiepolitiske perspektivet. Rollemodeller er videre et sentralt funn, som kan virke forebyggende på turnover. Rollemodeller kan og være med på å forebygge stigmaet rundt begrepet kvotering og kvinner. Kvotering er et negativt stempel som har blitt hengende fast med kvinner i Sjøforsvaret og Forsvaret, som organisasjonen bør bli kvitt, slik at kvinner slipper å måtte «bevise» at de er gode nok.

Jeg vil i kommende avsnitt bevege meg over til oppgavens drøfting.

5 Drøfting

Økt antall kvinnelige ledere i Sjøforsvaret og Forsvaret generelt har i flere år vært et uttalt mål, som politikere og Forsvarets øverste ledere sliter med å nå. Denne studien omhandler hva som må til for å rekruttere og beholde kvinnelige ledere i Sjøforsvaret. Faktorene som skaper motivasjon og ønske om å bli i Sjøforsvaret er subjektive, men med utgangspunkt i teori omhandlende Sjøforsvaret, ledelse, motivasjon, arbeidsklima og stress, finner jeg at det er flere og sammensatte årsaker til at kvinnelige ledere velger å forlate Sjøforsvaret.

Siden funnene i undersøkelsen vitner om at flere av de samme faktorene er gjeldende for både forskningsspørsmål F1: «Hva fremmer og hemmer rekruttering av kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?» og F2: «Hva kan gjøres for å hindre turnover av kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?», er det vanskelig å drøfte det ene spørsmålet, uten å innlemme det andre. Drøftingen vil derfor besvares som en sammenhengende del, med fem underoverskrifter, utledet fra funnene.

I følgende avsnitt vil jeg diskutere funnene fra analysen opp mot det teoretiske rammeverket, samt besvare antakelsene som har blitt presentert i teoridelen.

5.1 Ansettelsessystemet i Sjøforsvaret

Undersøkelsen viser til at veien inn i Sjøforsvaret og Forsvaret er ulik blant informantene, og det er kun en av kvinnene som har ønsket seg en karriere i Sjøforsvaret fra starten av. Det vitner om at Sjøforsvaret har et stort forbedringspotensial når det kommer til rekruttering. Med en god rekrutteringsmetodikk, kan organisasjonen eller bedriften øke lønnsomheten ved å redusere kostnader og øke arbeidsinnsatsen ved å få rett person i rett jobb (Bjaalid & Mikkelsen, 2021). Kvinnene i studien etterlyser informasjon og kunnskap om karriere og jobbmuligheter, og når ansatte i organisasjonen etterspør dette, er det følgelig nesten umulig for personer som ikke er den del av organisasjonen å finne rett informasjon. Siden det er færre

og færre som avtjener allmennverneplikt, er det og færre som får innsikt i og blir kjent utdannings- og karrieremuligheter i Sjøforsvaret og Forsvaret.

Det sies at Forsvaret kan velge blant de beste kandidatene, og organisasjonen kaller inn de jentene og guttene Forsvaret anser som best kvalifisert til å avtjene førstegangstjeneste. Om dette stemmer eller ikke, kan være vanskelig å si, da det er relativt lett å «velge» seg bort fra militær tjeneste om man virkelig ikke ønsker dette selv. Selv om man plikter å oppgi riktig informasjon, er det ikke vanskeligere enn å krysse av for vond rygg eller visse type allergier, for å ikke bli kalt inn til sesjon. Lav motivasjon er i tillegg grunn nok til å ikke bli innkalt til tjeneste i det hele tatt. Dermed kan man miste kvinner som kunne vært gode kandidater for Sjøforsvaret før de får avtjent førstegangstjenesten. Funnene i denne oppgaven viste at det var nettopp etter å ha vært inne til tjeneste i Forsvaret og Sjøforsvaret, at majoriteten av informantene ønsket å bli værende og påbegynte karrieren sin i Sjøforsvaret. Til tross for dette har Forsvaret hatt økt fokus på rekruttering de siste årene, i forbindelse med at de ønsker å øke kvinneandelen. Målrettede informasjons- og rekrutteringskampanjer, og målrettede informasjonskampanjer angående verneplikt og Forsvarets behov for militært personell, var to av de konkrete og kortsiktige tiltakene som ble lagt frem, etter FFI sin forskningsrapport i 2006, «Forskning på årskull» (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009). At det har blitt investert både tid og penger i dette, særlig de siste årene, vises tydelig gjennom Forsvarets reklamer på tv og nett, Forsvarets Instagram-konto, Forsvarets nettsider og brosjyrer, som alle nå er mer tidsriktige, og tilpasset både jenter, gutter og representerer ulike etnisiteter. Likevel kan man anta at denne informasjonen ikke når ut til de som ikke søker den, med bakgrunn i denne studiens funn tilknyttet mangel på informasjon og tilfeldige veier til ansettelse og utdanning i Sjøforsvaret.

Videre viser funn i undersøkelsen at informantene er positive til, og har tro på allmennverneplikt, og de mener dette er en god rekrutteringsbase. Dersom dette skulle være sant, burde man kanskje ha begynt å se effektene nå, etter 7 år med allmenverneplikt. Faktum er at antallet kvinnelige ledere i Sjøforsvaret har gått ned, til tross for innføringen av allmennverneplikt og økte andeler kvinnelige vernepliktige (Handlingsplan -Økt kvinneandel Sjøforsvaret, 2022). Dermed kan man anta at det hele ikke kan løses, eller nødvendigvis bedres med allmenn verneplikt. Dette kan ses i sammenheng med funnene Steder, Hellum og Skutlaberg fant i 2009, at kvinner gjerne så på tiden i Forsvaret som er «friår», og at de bruker tilegnet kompetanse og utdanning fra Forsvaret videre inn i sivile yrker. Følgelig kan man

anta at dette fortsatt stemmer for den typisk militære kvinne i dagens Sjøforsvar. Dette bør videre sees i sammenheng med at de fleste kvinnene befinner seg i logistikk- og støttestrukturer (Steder, Hellum og Skutlaberg 2009), utdanninger og karrierevalg som er svært anvendelige sivilt. Dette underbygges av funn i undersøkelsen, som trekker frem at kvinner gjerne fra starten av er motiverte av det sivile liv, og derfor tar utdanningsvalg som ikke bare er overførbare, men også ettertraktet sivilt. I tillegg har kvinner fra starten av en valgt en mer krevende vei for å oppnå karriere, da man i de fleste tilfeller må innom operative stillinger for å kunne avansere til sjefs- og lederstillinger (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009).

Ser man videre på temaet rekruttering, oppgis maskinbyråkratiet Sjøforsvaret preges av, som for krevende. De strenge reglene organisasjonen preges av (Kaufmann og Kaufmann, 2015) gjør det vanskelig å tilsette flinke kvinnelige (og mannlige) vernepliktige videre. Dette oppgis som en direkte årsak til at Sjøforsvaret mister dyktige lederkandidater. Dette funnet kan være med på å hemme effekten man potensielt kunne ha fått fra allmennverneplikt. Samtidig bør Sjøforsvaret være seg bevisst at stillingene kvinnene fortrinnsvis tilsettes i, spesielt om bord på fartøy, er stillinger uten videre tilsetningsmuligheter.

Svært mange av funnene i studien tilknyttet hva som hemmer rekruttering av kvinner til Sjøforsvaret hadde utgangspunkt i Sjøforsvarets ansettelsessystem, og Sjøforsvarets personellavdeling (N1). Funnene i studien avdekker at det knyttes svært lav grad av motivasjon til Sjøforsvarets ansettelsessystem, særlig de nevnte «skyggelistene». Disse listene bidrar til å så tvil om organisasjonens ansettelsesprosesser, og skaper tvil og misnøye til systemet. Motiverte mennesker tar valg og er beviste hvilke mål de ønsker å gå for, når de står overfor flere muligheter. Motiverte mennesker bruker tid og energi for å komme dit og mennesker som er motiverte evner å holde ut og opprettholde aktiviteten til de har nådd målet (Mikkelsen og Laudal, 2021). Med fravær av indre motivasjon, kombinert med lav ytre motivasjon, gjennom det man mener er for lav lønn og lite anerkjennelse av jobben man gjør, forsvinner lysten til å holde ut og opprettholde aktiviteten, og ansatte slutter, slik enkelte av funnene i undersøkelsen beskriver. Turnover er negativt relatert til indre motivasjon (Buch, Dysvik og Kuvaas, 2016). Dermed gjør såkalte push-faktorer seg gjeldende, og bidrar til å skyve enkelte av kvinnene (og mennene) ut av jobben (Mikkelsen og Laudal, 2021).

Antakelsen om at flere av funnene Hellum og Skutlaberg gjorde i 2009, fortsatt er gjeldende for dagens kvinnelige ledere, kan med bakgrunn i undersøkelsens funn anses som riktige. Flere av kvinnene påpeker at de motiveres av ledelsesaspektet ved jobben, og i så måte de menneskelige faktorene. En av informantene sier blant annet at om hun ikke hadde jobbet i Sjøforsvaret, ville hun ha jobbet for en humanitær organisasjon. Følgelig kan man anta at dagens kvinnelige ledere også kan betegnes som altruistiske, som samsvarer med funn gjort av Steder, Hellum og Skutlaberg (2009). Dette henger igjen sammen med prososial motivasjon (Grant, 2008), som vil si at man har et ønske om å gjøre noe for andre mennesker, som igjen skaper en forpliktelse eller dedikasjon til jobben. Dette er faktorer Sjøforsvaret bør være seg bevisst, når det kommer til rekruttering av kvinnelige ledere til Sjøforsvaret.

Det fysiske aspektet i Sjøforsvaret og Forsvaret velger jeg å se i sammenheng med organisasjonens ansettelsessystem. Antakelsen om at kvinnene som søker seg til og ønsker å tjenestegjøre i Sjøforsvaret og Forsvaret, motiveres av det fysiske aspektet, inkludert de fysiske testene, var feil, da ingen av kvinnene i undersøkelsen trakk frem dette som noen motivasjonsfaktor for tjenesten.

Videre vil jeg drøfte funn og teori opp mot begrepet rollemodeller.

5.2 Rollemodeller

Funn i studien viser til at rollemodeller er viktige for motivasjonen til å bli i tjenesten, og flere av kvinnene påpeker at mangelen på rollemodeller kan være en grunn til at kvinner ikke ønsker å gjøre karriere i Sjøforsvaret. MKN avdeling Bergen sitt mentorprogram trekkes frem som en viktig motivasjonsfaktor blant flere av kvinnene i studien. Å sette søkelys på kvinnene som har klart å kombinere familieliv og karriere trekkes frem som et konkret tiltak som kan bidra til å forebygge turnover blant kvinnelige ledere. Dette støttes av Colbjørnsen (2017), som påpeker at det er lite nytt å finne ved å fortsette å undersøke at kvinner møter flere karrierehindre enn menn. Fokuset og forskningen burde heller rette seg mot hvordan kvinner som har blitt toppledere faktisk har lyktes i å overgå hindrene de eventuelt har møtt (Colbjørnsen, 2017). Dette støttes av kvinnene i min undersøkelse, som trekker frem at gode rollemodeller, som har mestret både familieliv og karriere, vil kunne motivere andre kvinner til å tørre og satse, og i så måte fremme rekrutteringen av kvinnelige ledere. På denne måten kan forskningen både synliggjøre barrierene kvinner støter på, men og vise suksessfaktorene som skal til for å mestre dem.

At det er få kvinnelige rollemodeller i Sjøforsvaret kan ses i lys av en studie utført av Storvik i 2006. Studien tok for seg den lave andelen kvinner blant toppledere i Norge med Staten som arbeidsgiver. Det ble presentert to ulike forklaringer på fenomenet (Storvik, 2006). Den første forklaringen tok for seg forskjellsbehandling, mens den andre forklaringen så på kjønnsmessige forskjeller knyttet til motivasjon, prioriteringer og muligheter. Undersøkelsene klarte ikke å påvise noen negativ forskjellsbehandling av kvinner, heller ikke i store byråkratiske virksomheter. Det de derimot fant, var en liten forskjellsbehandling av kvinner i positiv forstand (Storvik, 2006). Forskjellsbehandlingen gikk ut på at kvinner ble tilbudt like mange lederstillinger som menn, selv om de søkte på færre slike stillinger. Undersøkelsen fant ingen forskjeller mellom kjønnene med utgangspunkt i hvor mye de jobbet og om de hadde ønske om lederstillinger. De samme årsakene ble oppgitt av mellomledere som ikke ønsket seg topplederstillinger, uavhengig av kjønn. Det ble konkludert med at hovedårsaken til lave kvinneandeler skyldes valg av utdanning mange år tilbake i tid. Dette medfører at en arbeidsgiver kan ha for få kvinner med riktig kompetanse å velge mellom (Storvik, 2006). Dette støttes blant annet av at andelen kvinnelige ledere er høyere blant yngre aldersgrupper enn hos de eldre aldersgruppene (Storvik, 2006). Nettopp denne forklaringen er høyst aktuell for Sjøforsvaret, da få kvinnelige ledere i organisasjonen blant annet kan forklares med at det var svært få kvinner som ble uteksaminert fra Sjøkrigsskolen mange år tilbake, og følgelig er det få kvinner til å overta lederposisjonene.

Flere kvinnelige rollemodeller vil kunne bidra til å øke andre kvinners selvtillit og tro på at de og kan satse. Colbjørnsen (2017) finner blant annet at kvinner som skal søke en attraktiv stilling først fokuserer på hvilke av kvalifikasjonskravene de ikke oppfyller. Et eventuelt gap blir videre brukt som en unnskyldning og begrunnelse for å ikke søke. Til sammenligning ser på menn på det samme kompetansegapet som en mulighet for utvikling (Colbjørnsen, 2017). En forklaring på lave kvinneandeler blant lederstillinger kan derfor begrunnes med at kvinner søker seg til færre stillinger enn menn. Dette samsvarer med funn gjort i min undersøkelse, som viser til at informantene oppgir at det blant annet er kollegaer som pusher dem videre til kurs og stillinger. Colbjørnsen (2017) trekker og frem at det ikke er når de nærmer seg toppen, at kvinnelige lederkarrierer stopper opp. Utfordringen er at kvinnene ofte blir hengende igjen i mellomleder- og nivå 4-stillinger. Han mener det er tre hypoteser som forklarer dette. Piggtrådhypotesen, stabshypotesen og viljehypotesen (Colbjørnsen, 2017).

Piggtrådhypotesen illustrerer faren for å bli sittende fast på midten, med bakgrunn i barrierer det er vanskelig å trenge igjennom, når kvinner ønsker og prøver å avansere fra mellomlederstillinger. Blant barrierene nevnes blant annet at kvinner i større grad enn menn kan få mistenkeliggjort sine ambisjoner, opplever at andre tar æren for deres arbeid, kan bli oversett når de ønsker å ta ordet på betydningsfulle møter og ikke minst opplever at deres evne til å være en god mor, blir spørsmålstilt i samråd med det å skulle bli toppleder (Colbjørnsen, 2017). Det er ingen av funnene i studien som direkte kan ses i sammenheng med denne hypotesen, men jeg kan ikke utelukke at de nevnte faktorene, og spesielt morsrollen, også kan være gjeldende for kvinnene i undersøkelsen min. Stabshypotesen går ut på at kvinner gjerne besitter lederroller innenfor HR og kommunikasjon, og mer sjeldent i roller som innbefatter avdelingsledelse og resultatansvar. Her finner man oftere menn. Slikt ansvar medfører gjerne kontakt med virksomhetens kjerneområde, og kan dermed være en bedre læringsarena for å kvalifisere til opprykk, en såkalte stabslederroller, hvor nettopp flest kvinner befinner seg (Colbjørnsen, 2017). Dette kan ses i sammenheng med det nevnte funnet om at kvinner innledningsvis velger karrierevalg innenfor logistikk og forvaltning, som har en mer krevende vei til toppen. Likevel, forskning viser til at dersom stabshypotesen skulle vært gjeldende, burde fenomenet også være gjeldende på nivået rett under topplederrollen, hvor man finner et like sterkt skille mellom linje- og stabsstatus. Dersom stabsypotesen skulle vært gjeldende, burde kvinner bli sittende lengre i nivå to jobber enn menn, men dette er ikke tilfellet (Colbjørnsen, 2017). Dette henger sammen med at kvinner prioriterer og velger annerledes, spesielt når det er snakk om karriere og familie, den såkalte viljehypotesen. Dette tar oss videre til det familiepolitiske aspektet ved funnene i undersøkelsen i kommende avsnitt.

5.3 Familie og karriere i Sjøforsvaret

Blant funnene som blir gjort i studien avdekkes det at kvinnene fortrinnsvis ikke motiveres av karriere og toppstillinger i Sjøforsvaret. Dette støttes av flere deler av teorien omfattende kvinnelige ledere, blant annet viljehypotesen. Viljehypotesen går ut på at kvinner mangler vilje og lyst til å bli toppledere, og derfor blir værende som mellomledere. Topplederrollen er i mange tilfeller en altoppslukende jobb, som handler om langt mer enn riktig kompetanse og erfaring. Selv om kvinnene i studien trekker frem at de motiveres av ledelsesaspektet, avdekker andre funn at de ikke ønsker å kombinere et familieliv med lederjobber i Sjøforsvaret. Dette støttes av Colbjørnsen (2017), som har funnet at kvinner gjerne velger stillinger der det er lettere å kombinere familieliv og karriere, som han videre betegner som

«mommy tracks» (Colbjørnsen, 2017). Colbjørnsen (2017) oppsummerer dette med at kvinner rett og slett prioriterer og velger annerledes enn menn. Dette støttes av funnene i studien som påpeker at kvinner og menn prioriterer ulikt, når de får barn og at kvinnene ikke motiveres av en karriere i Sjøforsvaret kombinert med det å få barn. Dette kan igjen ses i sammenheng med at hva som motiverer oss mennesker er sammensatt, og vi handler med utgangspunkt i å tilfredsstille behov. Personlighet er med på å styre hvordan behovene tilfredsstilles, og verdiene vi har og kulturen vi er en del av, påvirker videre hvilke behov som skal prioriteres, og hvordan vi handler i praksis for å tilfredsstille dem (Mikkelsen og Laudal, 2021). Hva som påvirker medarbeidernes motivasjon på en arbeidsplass avhenger altså av jobbinnholdet, arbeidssituasjonen og personlige kjennetegn.

Andre faktorer som kan være med på å underbygge funnene knyttet til funnet karriere og toppstillinger, er det såkalte glasstaket. Glasstaket er en metafor på en usynlig barriere mellom kvinner og topplederstillinger, en barriere som hindrer kvinner i å bevege seg oppover på karrierestigen. Bakgrunnen for denne barrieren er en forestilling om at kvinner selv ikke ønsker topplederstillinger eller av andre grunner ikke søker disse jobbene når muligheten byr seg, i tillegg til en ubevisst diskriminering i forhold til menn (Hymowitz & Schellhardt, 1986.) Colbjørnsen (2017) avviser derimot påstandene om glasstaket. I rapporten «Onwards and Upwards», Kvinners veier til topps i norsk næringsliv, (Colbjørnsen, 2017), påpeker han at kvinner må tørre å gripe de mulighetene de får og mener at både kvinner og menn har helt lik mulighet til å få topplederstillingen, om de er rett under den (Colbjørnsen, 2017). Akkurat dette støttes av denne undersøkelsens teori om kvinnelige ledere i Sjøforsvaret, som vitner om at flere kvinner inntar sjefsstillinger om bord på fartøy, det er bare lenge mellom hver gang det skjer.

I studien «Kvinnelige topplederes forklaringer på manglende likestilling på toppen av næringslivet» (Sunagic og Traavik, 2015), var det særlig to hovedfunn som gjorde seg gjeldende: familieansvar og selvtillit og handlekraft. Funnene i studien styrker antakelsen om at mangelen på kvinnelige rollemodeller i systemet, kan være av betydning for videre rekruttering og ståtid hos kvinnelig ansatte i Sjøforsvaret. Kvinnene i undersøkelsen kan fortelle at siden det er få kvinnelige rollemodeller, blir dette en bekreftelse på at det er vanskelig å kombinere familieliv og karriere. Samt at majoriteten av de som bekler blant annet skipssjefstillinger, er skilt eller ikke har familie. Dette gjelder blant annet Norges første kvinnelige Fregattsjef. På denne måten blir de få forbildene som er, en bekreftelse på hvor

krevene det er å kombinere toppstillinger og familieliv. Videre forskning viser og til at lave andeler kvinnelige toppledere er knyttet sammen med de stereotypiske, maskuline forventningene til topplederrollen (Sunagic og Traavik, 2015). Forskningen basert på 13 kvinnelige toppledere i næringslivet fant at kvinner ikke er selvsikre og handlekraftige nok, i tillegg til at kvinnene gjør «feil» valg, i form av å prioritere familie fremfor karriere. Dette støtter oppunder begge funnene tilknyttet at kvinnene i min studie gjerne må pushes fremover, og ikke er selvsikre nok overfor egne ferdigheter og kunnskaper. I tillegg oppgir kvinnene at behovene for karriere endrer seg i takt med å få barn, og de kvinnene som ikke hadde barn, oppga at de ikke ønsket, eller ville revurdere karrieren i Sjøforsvaret dersom de skulle få barn.

Med begrunnelse i både undersøkelsens funn og teori, støtter dette antakelsen om at kvinner anser fraværet tilknyttet arbeidet om bord som en større belastning enn menn, og at dette er en direkte årsak til at kvinner ikke ønsker å gjøre karriere i Sjøforsvaret.

Videre vil jeg diskutere funn og teori i lys av kjønnsroller.

5.4 Kjønnsroller

Undersøkelsens funn trekker frem tradisjonelle kjønnsroller som en årsak til at få kvinner søker seg til Sjøforsvaret. Kanter (1993) begrunner opprettholdelsen av kjønnsmessige forskjeller i enkelte yrker med det han kaller «homososial reproduksjon». Dette vil si at likhetstrekk reproduseres internt i en organisasjon. Dette perspektivet viser til at kjønnsforskjeller opprettholdes fordi ledere favoriserer og foretrekker kandidater som er like dem selv (Kanter, 1993). Denne teorien kan belyse og begrunne hvorfor det tar så lang tid, og er så krevende å få flere kvinner ledere i Sjøforsvaret. Til tross for at flere av kvinnene i undersøkelsen oppgir at de ikke bryr seg om kjønn, er det ingen tvil om at organisasjonen først og fremst ledes av menn. At det derfor vil forekomme en viss form for homososial reproduksjon er svært sannsynlig, og følgelig bærer organisasjonen preg av mannskultur.

Kultur som begrep brukes i ulike sammenhenger og med forskjellige betydninger, men det vanligste er å bruke kultur når det er snakk om menneskers tanke-, kommunikasjons- og atferdsmønstre (Schackt, 2019, første avsnitt). Forsvarskulturen har båret preg av dette, blant annet har det vært mange huskereglene som spiller på sex og kjønn. Denne samhandlingen over tid, har nok formet og preget Forsvarets organisasjonsklima. Antageligvis har mange kvinner valgt å bli en del av dette organisasjonsklimaet, i stedet for å ta avstand, og dermed tilpasset

atferden sin til det de tror forventes. Holdningsendrende arbeid, var bare noen av flere tiltak FFI la frem, etter forskningsprosjektet «Forskning på årskull», der målet med prosjektet var å identifisere tiltak for å øke rekrutteringen, samt beholde flere kvinner (og menn) i Forsvaret (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009). Det er nå over ti år siden denne rapporten kom ut, men at Forsvaret generelt fortsatt har utfordringer knyttet til holdninger og atferd kommer frem i denne undersøkelsens funn, der kvinnene oppgir at det fortsatt forekommer trakassering av kvinner. Dette støtter også av Forsvarets undersøkelse om mobbing og seksuell trakassering (MOST). MOST-undersøkelsen utføres av Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), og den nyeste rapporten ble offentliggjort 22.februar 2021. 46% av kvinnene som har svart på undersøkelsen rapporterer at de har opplevd en form for seksuell trakassering minst en eller to ganger i løpet av det siste året (Hem, 2021). Som tidligere nevnt, er det interessant at kvinnene i studien ikke oppgir dette som noen direkte eller medvirkende årsak til at de vil vurdere å slutte i organisasjonen.

Videre avdekker funn i undersøkelsen av kvotering ikke er veien å gå, for å skape økt motivasjon hos kvinnelige ledere i Sjøforsvaret. Dette har blitt en negativ merkelapp på kvinner i Sjøforsvaret, som bidrar til lav motivasjon hos kvinnene. Kvinnene i undersøkelsen er ikke enige om økt fokus på kvinner er positivt eller negativt. På den ene siden mener noen av kvinnene at økt fokus på kjønn, fjerner fokuset fra det som er viktigst, lederens egenskaper og ferdigheter. På den andre siden er det noen av kvinnene som mener fokuset er nødvendig, for å bekjempe forskjellene. Her er det tydelig at kvinnene motiveres ulikt, og har ulik tilnærming til utfordringen få kvinnelige ledere.

Forskningsrapporten til Steder, Hellum og Skutlaberg (2009) avdekket at det i forbindelse med stillingsinstrukser ble gjort forskjell på kjønnene, i forbindelse med bruk av adjektiver for å beskrive formell og uformell kompetanse mellom kjønnene. Selv om kvinner og menn innehar den samme kompetansen og generelt sett stiller likt, beskrives de forskjellig, som igjen bidrar til at de vurderer egne ferdigheter ulikt (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009). Det er ingen funn i studien som bekrefter at dette fortsatt er gjeldene, men man kan heller ikke utelukke at dette fortsatt eksisterer, og kan i så måte bygge oppunder det nevnte funnet om at kvinner trenger støtte på veien for å avansere og søke kurs og utdanning som fremmer karrieren. Dette påvirker igjen at kvinner søker på færre lederstillinger enn menn, siden forskning viser at kvinner ikke søker på stillinger de ikke tror de kan få, i motsetning til menn (Steder, Hellum og Skutlaberg, 2009).

Funnene i studien støtter antakelsen jeg hadde om at kvinner gjerne oppfatter yrkene i Sjøforsvaret som maskuline og ikke lar seg tiltrekke av yrkestitler som navigatør, maskinist, matros osv.

Videre vil jeg drøfte funn og teori omhandlende arbeidsklima.

5.5 Arbeidsklima

Arbeidsklimaet i Sjøforsvaret er på den ene siden en viktig kilde til at kvinnene i studien ønsker å bli værende i organisasjonen. Arbeidsklimaet gir rom for utvikling og vekst, med krevende arbeidsoppgaver og rask tildeling av mye ansvar. Funnene i undersøkelsen vitner om at arbeidsklimaet er preget av teamarbeid og gode kollegaer og venner fra Sjøkrigsskolen som man lene seg på. Dette underbygger antakelsen min om at Sjøforsvaret preges av et mestringsklima, som er med på å beholde kvinnelige ledere i Sjøforsvaret. Forskning viser at et mestringsklima er en viktig kilde til indre motivasjon. Motivasjonen for arbeidet styrkes videre gjennom å få være en del av noe større, i form av å verne om Norges verdier. Indre motivasjon er med på å utvikle en rekke positive effekter, slik som: læringsstrategier, positive holdninger, høyere selvtillit, positive følelser, økt innsats, tilfredshet, økt prestasjon, høyere grad av opplevd autonomi -selvbestemmelse - og tilhørighet til andre (Ames og Archer, 1988; Harwood mfl.,2015; Lau og Nie, 2008; Ntoumanis og Biddle, 1999, Valentini og Rudisill, 2006, referert i Buch et al., 2016). Altså er svært mange av faktorene Buch, Dysvik og Kuvaas (2016), trekker frem at bør være til stede for å forebygge fravær, turnover og stress på plass i Sjøforsvaret. Funnene i undersøkelsen avdekker også at menns holdninger til kvinner i Sjøforsvaret har bedret seg, noe som oppgis som motiverende for kvinnene, og som er positivt for arbeidsklimaet og trivselen til kvinnene i Sjøforsvaret. På den andre siden, avdekker andre funn i studien av organisasjonen er preget av høyt arbeidspress og negativt stress, nettopp faktorer som henger sammen med turnover.

Mennesker er forskjellige, og reagerer derfor også ulikt på stress. Det er nettopp personens bevisste eller ubevisste bedømmelse og vurdering av en situasjon, som er avgjørende for vedkommende sin reaksjon på de ytre forholdene, og altså avgjørende for hvilken grad stress oppleves. Både miljøfaktorer og individuelle faktorer må ses i sammenheng, når det kommer til stress (Kaufman og Kaufman, 2015). Slik stress defineres og omtales i dagligtalen, kan

man fort oppfatte stress som et negativt ladet begrep. Likevel kan stress oppleves som noe positivt, i form av muligheter. Stress kan være med på å skape økt oppmerksomhet, motivasjon og ytelse. Riktig nivå av stress, er derfor viktig for blant annet toppidrettsutøvere. Disse er avhengig av en viss form for aktivering eller stress, for å prestere på sitt beste. Det negative aspektet ved stress, handler om at stress blir en trussel mot individet (Kaufman og Kaufman, 2015). Dette skjer når anstrengelser og belastninger overstiger individets mestringsnivå. Med dette utgangspunktet defineres stress som et samspill mellom individ og miljø (Kaufman og Kaufman, 2015). Denne definisjonen støttes av McGraths transaksjonsmodell, som definerer stress som nettopp samhandling mellom individ og miljø (Kaufman og Kaufman, 2015).

Selv om mange faktorer eller stressorer kan føre til stress, er det individuelle forskjeller på hvordan vi mennesker reagerer på stress. Dette støttes av Kaufmann og Kaufmann, som påpeker at individuelle forskjeller er avgjørende for stressreaksjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I en militær setting, kan evnen til å håndtere stress i ytterste konsekvens være forskjellen på liv og død. Stress har derfor stått sentralt i militær forskning i et århundre (Yerkes, 1918, referert i Boe, 2011), og er en sentral faktor for moderne tids oppdragsløsning (Boe, 2011). En studie utført av US Army School of Advanced Military Studies (Coomler, 1985 referert i Boe, 2011), viser at stress er en av de største faktorene til at menneskeliv går tapt i stridssituasjoner. Evnen til å håndtere ulike typer stressorer er derfor sentral i Sjøforsvaret, men og Forsvaret generelt. Siden stress er personavhengig, og stressorer kan påføres individet på flere ulike måter, testes nettopp evnen til å løse oppdrag og oppgaver under stressende situasjoner under Forsvarets opptak og seleksjoner til ledelsesutdanninger som befalsskole og krigsskole.

I en organisasjon som Sjøforsvaret, som krever høy tilstedeværelse, beslaglegger mye tid og stiller krav til at ledere skal bevege seg raskt mellom stillinger, kan man anta at både kvinner og menn står over for mange former for stress tilknyttet jobben. Siden stress oppleves så ulikt fra person til person, er det nok også svært personavhengig hvordan de ansatte opplever hverdagen i Sjøforsvaret. En arbeidshverdag er for mange preget av høyt tempo og beslutninger som må fattes på kort tid. Som ung leder får man tidlig mye ansvar, og det er raskt flere roller som skal fylles. Arbeidsoppgavene og lederstillingene er like mange som de er forskjellige. Om bord på fartøyene drives det blant annet krigsføringstrening, og det pågår kontinuerlig oppdrag av ulik størrelse og omfang for Norge og NATO. Siden stress kan

framkomme og påvirke på flere måter, kan stress som faktor raskt sette i gang en negativ spiral. Funnene i undersøkelsen min støtter oppunder at dersom man opplever stress på hjemmefronten, som skyldes fravær og at man ikke lever opp til forventningene fra de hjemme, kan dette raskt påvirke trivsel og prestasjoner på jobb. Samtidig vil opplevd stress i form av for mye arbeid, at man opplever å få enten arbeidsoppgaver over eller under sitt kunnskapsnivå, kunne føre til negativt stress, og ønske om å slutte i arbeidet. Særlig om man opplever at lønn og grad i står i stil til jobben og ansvaret som utføres, noe som enkelte funn i undersøkelsen vitner om.

Antakelsen om at ansatte i Sjøforsvaret slutter med bakgrunn i det de opplever som fravær av indre motivasjon, manglende støtte fra sine over-, side- og underordnede, manglende jobbprestasjoner og stress i arbeidshverdagen, var dermed delvis riktig. Kvinnene oppgir på den ene siden at de opplever støtte og har gode kollegaer, samtidig som de også kan fortelle om arbeidsplasser preget av særlig høyt arbeidspress, og krevende sjefer. Stress kan derfor ses i sammenheng med at kvinner (og menn) slutter i Sjøforsvaret.

Med utgangspunkt i teori og funn, finner jeg antakelsen om at det er en sammensetning av faktorer som er årsaken til turnover blant kvinnelige ledere i Sjøforsvaret som riktig.

Jeg vil nå ta for meg undersøkelsens konklusjon og videre implikasjoner

6 Konklusjon og videre implikasjoner

Jeg skal besvare følgende problemstilling:

Hva må til for å rekruttere og beholde kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?

Problemstillingen blir besvart gjennom hvert av de to forskningsspørsmålene:

F1: Hva fremmer og hemmer rekruttering av kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?

Fremmer

Undersøkelsen fant at det var flere faktorer som fremmer rekruttering av kvinnelige ledere til Sjøforsvaret: Motiverende rollemodeller, ledere og kollegaer og tidligere kollegaer fra Sjøkrigsskolen. Vissheten om fast jobb etter tre års studier er en motivasjonsfaktor, i tillegg til

interessante og krevende arbeidsoppgaver, rask tildeling av mye ansvar, teamarbeid og mentorprogrammet til MKN. Kvinnene motiveres av ledelsesaspektet ved jobben, sammen med det å verne om Norges verdier og å være en del av noe større. Det har vært en bedring av menns holdninger til kvinner i Sjøforsvaret, noe som og oppgis som motiverende for kvinnene. Funnene i studien avdekker at kvinnene fortrinnsvis rekrutteres videre til Sjøforsvaret etter først å ha tjenestegjort i organisasjonen.

Hemmer

Undersøkelsen fant at det var flere faktorer som hemmer rekruttering av kvinnelige ledere til Sjøforsvaret: Lav tillit til Sjøforsvarets ansettelses- og karrieresystem og «skyggelister». For lite informasjon om karrierevei og stillingsmuligheter, samt den byråkratiske strukturen Sjøforsvaret praktiserer for ansettelser og personellivaretakelse. Flere avdelinger i Sjøforsvaret har høyt arbeidspress, som resulterer i negativt stress, og at personell slutter og blir sykemeldte. Det er fortsatt seksuell trassering i organisasjonen, først og fremst gjennom ufine kommentarer. Dette er negativt for arbeidsmiljøet, men kvinnene oppgir ikke dette som årsak til at de ønsker å slutte i Sjøforsvaret. Undersøkelsen avdekker videre at tradisjonelle kjønnsroller og kan være en medvirkende årsak til lav rekruttering av kvinnelige ledere til Sjøforsvaret.

F2: Hva kan gjøres for å hindre turnover av kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?

Undersøkelsen avdekker flere og sammensatte funn angående hva som kan gjøres for å hindre turnover blant kvinnelige ledere i Sjøforsvaret: bedre tilrettelegging for kvinnene i den fasen i livet hvor de får barn, og i så måte et bedre familiepolitisk tilbud. Rollemodeller anses som svært viktig for å motivere og forebygge turnover blant kvinner, samt mulighet for videreutdanning som matcher det sivile marked. Tidligere og bedre oppfølging fra personellavdelingen med tanke på karriere og utvikling etterlyses. Fremtidsutsiktene til Forsvaret, er og med på å bygge oppunder usikkerheten til om det er ønskelig å satse på en karriere i organisasjonen. Videre er det tydelig at flere av kvinnene ikke motiveres av karriereaspektet, men legger mer vekt på trivsel og utfordrende arbeidsoppgaver, og anser dette som viktigere faktorer for å bli værende i Sjøforsvaret enn jaget etter en karriere.

Teoretiske og praktiske implikasjoner

Videre forskning innenfor rekruttering, ansettelsesprosesser, karriereutvikling, familiepolitikk, stress på arbeidsplassen og rollemodeller vil jeg anta at fører til mer detaljerte praktiske implikasjoner og verdi til prosesser og utvikling i Sjøforsvaret.

Med utgangspunkt i funnene, ser jeg for meg følgende implikasjoner for å fremme rekruttering av kvinnelige ledere til Sjøforsvaret: Fortrinnsvis bedre tilrettelegging i perioden kvinnene stifter familie, og karrierefremmende stillinger på land under svangerskapet. Det bør i større grad legges til rette for et parallelt karrieresystem for de parene som begge er tilsatt i Sjøforsvaret og Forsvaret. Videre bør det etableres en tettere og bedre oppfølging fra Sjøforsvarets personellavdeling av kvinnene fra da de uteksaminerer fra Sjøkrigsskolen og videre i karrieren, gjerne halvårlig. En tett og tidlig dialog med kvinnene, med gjennomgang av muligheter og veien fremover, gjør det mulig å legge til rette for, og synliggjøre utdanningsmuligheter som kan kombineres med arbeidet, samt at man kan planlegge for, eller tilrettelegge bedre for familie. Stillinger og linjeledere vil skiftes ut gjennom karrieren, men da bør personellavdelingen stå for en stabil ivaretagelse av kvinnene og deres karriere. Med en tettere oppfølging fra personellavdelingen, vil Sjøforsvaret tidligere kunne avdekke når kvinnene ikke trives, og avdekke eventuelle pull- og pushfaktorer som gjør kvinnene mer åpne for det sivile marked, og sette inn tiltak før kvinnene slutter. Dette utelukker samtidig at man opplever ulik oppfølging på nettopp dette området avhengig av hvem som er linjeleder. I lys av dette, vil nok tilsetting av flere personer med utdanning innenfor HR og personellforvaltning være avgjørende for Sjøforsvaret, for å klare dette. Sjøforsvaret bør og overta mentorordningen fra MKN avdeling Bergen, som en del av kvinners oppfølging og utvikling, med fokus på motiverende rollemodeller. Sjøforsvaret bør og i større grad støtte og tilrettelegge for videreutdanning av de ansatte, slik at de opplever egenutvikling, og ikke blir «hengende etter» ansatte i det sivile liv. Videre bør Sjøforsvaret kvitte seg med «skyggelistene» og «lunsj-prat», som de avgjørende faktorene for å gjøre karriere i organisasjonen. De bør gå over til et åpent ansettelsessystem, for å bygge opp igjen tilliten hos de ansatte, samt skape økt motivasjon for å kjøre karriere i systemet. Når det kommer til rekruttering av kvinner, bør det gjøres endringer allerede fra sesjon. Bedre synliggjøring av muligheter, og tydeligere informasjon om karriereveier bør sendes ut med sesjon del 1. En synliggjøring av kvinnelige rollemodeller som innehar stillingene som navigator, skipssjef osv. bør også gjerne komme frem her. Det bør og bli lettere å tilsette dyktige vernepliktige videre i systemet, frem til de eventuelt skal ta utdanning og kurs i organisasjonen, slik at Sjøforsvaret ikke mister gode kvinnelige lederkandidater til det sivile. Videre bør også

organisasjonen se nærmere på hva som fører til stress på arbeidsplassen, og deretter iverksette tiltak.

Videre forskning

Denne undersøkelsen støtter oppunder tidligere forskning om kvinner i Forsvaret, og har gjort flere og sammensatte funn rundt hva som hemmer og fremmer rekruttering av kvinnelige ledere, samt hva som kan være med på å forebygge turnover hos den samme gruppen. Siden dette er en avgrenset undersøkelse, som gjør det vanskelig å generalisere, vil det være behov for en større og mer omfattende undersøkelse, for å underbygge om funnene som er gjort kan bekreftes eller avkreftes for kvinnelige ledere i Sjøforsvaret.

Referanseliste

Arnulf, J. K (2017). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlag

Arnulf, J.K, (2019). Kommunikasjon for ledere og organisasjoner. Brønn, P.S & Arnulf, J.K. (Red.), *Kommunikasjon og ledelse*. (2.utg., S.129-154). Fagbokforlaget.

Bandura, A., (1997). *Self-efficacy. The Exercise of control*. New York: Freeman.

Baisotti, V. & Berge, T. (2018, 19.januar). *Hun er Norges første kvinnelige fregattsjef: -På høy tid*. NRK.

https://www.nrk.no/vestland/hun-er-norges-forste-kvinnelige-fregattsjef_-_pa-hoy-tid-1.13874382

BFO.no (2022, 19.april). *Er du gravid?*

<https://www.bfo.no/graviditet/er-du-gravid>

Boe, O. (2011). *How to find leaders that will be able to face and solve problematic decisions in an operational context?* Research paper: Conference proceedings of the 13th International Military Health Conference (13IMMHC), 25-42, Faculty of Military Science, Netherlands Defence Academy, The Netherlands.

Boe, O. (2013). *Kunne et sterkere combat mindset i Politiet reddet liv på Utøya den 22. Juli?* I: Feltprestkorpsset. (2013). Aldri mer 22. Juli. *PACEM 16-1*.

<http://pacem.no/2013/11/>

Bolman, L. G., Deal, T. E., Skaug, M. & Thorbjørnsen, K. M. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Gyldendal.

Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm As.

Børresen, J., Ryste, M.E. og Rein, T. (2020, 28. september). *Verneplikt: Verneplikt i Norge*. Store norske leksikon.

<https://snl.no/verneplikt>

Christophersen, S. H. (2017). *Kvinnelige yrkesoffiserer - hvorfor lykkes ikke Sjøforsvaret?: En kvantitativ studie av gjennomtrekk blant yrkesoffiserer i Sjøforsvaret med fokus på kjønnsmessige forskjeller* [Masteroppgave]. Forsvarets høgskole.

https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2478012/MA_2017_Christophersen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Colbjørnsen, T. (2017). *Kvinnens veier til topps i norsk næringsliv*. Arbeidsgiverforeningen Spekter.

<https://www.spekter.no/getfile.php/133172-1643960650/Dokumenter/Rapporter%20og%20analyser/Rapporter/Tom%20Colbj%C3%B8rsen%3A%20Kvinnens%20veier%20til%20topps%20i%20norsk%20n%C3%A6ringsliv%20%282017%29.pdf>

Coomler, J. (1985). *Causes of combat stress in the artillery firing battery supporting high-intensity conflict in the European theatre*. Ft Leavenworth, KS: US Army Command and General Staff College (AD-A167674).

Deci, E. L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.

Forsvarets personell- og vernepliktssenter (2016). *Forsvarets personellhåndbok – del B Forvaltning av militært tilsatte fastsettes til bruk i Forsvarssektoren*. Sjef FPVS.

https://kol.no/wp-content/uploads/2016/10/Forsvarets-personellhåndbok_-del-B-Forvaltning-av-militært-tilsatte-2016-07-01.pdf

Forsvarsstaben (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine (3.utg.)*. Oslo: Forsvarets høgskole.

<https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/224031>

Forsvaret.no, (2022, 07.april.) *Forsvaret i tall*.

<https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall>

Forsvaret.no, (2022, 07.april.) *Forsvarets ledelse*.

<https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/organisasjonskart#driftsenheter>

Forsvaret.no, (2022, 07.april). *Organisering av Sjøforsvaret.*

<https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/sjoforsvaret>

Forsvaret.no, (2022, 07.april). *Sjøforsvarets oppgaver.*

<https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/sjoforsvaret>

Grant, A.M. (2008). *Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity.* Journal of Applied psychology 93, (4): 45-58.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>

Gjevjon, E.R. (2019, 31.oktober). *Tema, problemstilling, hensikt, forskningsspørsmål, hypotese og mål -hva er hva?.*

<https://sykepleien.no/forskning/2019/10/tema-problemstilling-hensikt-forskningssporsmal-hypotese-og-mal-hva-er-hva>

Grasmo, J. (2017, 07. april). *Christine Langøen er første kvinnelige skipssjef på Skjold-klassen.* Forsvarets forum.

<https://forsvaretsforum.no/kvinner-i-forsvaret/christine-langoen-er-forste-kvinnelige-skipssjef-pa-skjold-klassen/258800>

Grunnlova. (1907). *Kongeriket Norges grunnlov (LOV-1814-05-17).* Lovdata.

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17-nm/KAPITTEL_6#%C2%A7116

Hem, M. (2021, 01. mars). *Kvinnenettverket: Trakassering reduserer den operative effekten.* Forsvarets forum.

<https://forsvaretsforum.no/innenriks-kvinner-i-forsvaret-likestilling/kvinnenettverket-trakassering-reduserer-den-operative-effekten/184506>

Hymowitz, C. & Schellhardt, T.D. (1986, 24. mars). *The Glass Ceiling. The Wall Street Journal*, s. 1-5.

James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739–751.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>

Kanter, R.M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. BasicBooks.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i Organisasjon og ledelse* (6. utg.). Fagbokforlaget.

Kristoffersen, E. (2020). Forsvarets grunnsyn på ledelse. Sjef Forsvaret.

https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20p%C3%A5%20ledelse.pdf

Kvalvik, S. (2017). *Viten: Slik får Forsvaret flere kvinner* (FFI-RAPPORT 17/00889). Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).

<https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:2670/17-00889.pdf>

Latham, G.P og Pinder, C., C. (2005). *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*. 56(1):485-516

[10.1146/annurev.psych.55.090902.142105](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105)

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Parker, S.,K (2003). *Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics*. *Journal of applied psychology*, 88 (4), 620.

[10.1037/0021-9010.88.4.620](https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.620)

Regjeringen (2014, 04. november). *Mål og oppgaver i forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/innsikt/mal-og-oppgaver-i-forsvarssektoren/id2009096/>

Schakt, J. (2019, 20. september) Kultur. I *Store norske leksikon*.

<https://snl.no/kultur>

Schjelderup, H. (1959). *Innføring i psykologi*. Gyldendal.

Skilbrei, M-L. (2019). *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget.

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Red.). (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Bureau of Busin.

<https://psycnet.apa.org/record/1958-01466-000>

Statistisk sentralbyrå, (2021, 04. mars). *Stadig flere kvinner blant ledere*.

<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinner-blant-ledere>

Steder, F.B., Hellum, N., & Skutlaberg, K. (2009). *Forskning på årskull fra sesjon og framover: kjønn, ledelse og rekruttering i Forsvaret*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).

<https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:3582/09-01335.pdf>

Storvik, A.E. (2006). *Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten*. Sosiologisk tidsskrift, 14(3), 219-253.

https://www.idunn.no/file/pdf/33213448/glasstaket_-_metafor_med_utilsiktede_virkninger_kjonn_ledelse_og_rekrutteri.pdf

Sunagic, M. Og Traavik, L.E.M (2015). *Kvinnelige topplederes forklaringer på manglende likestilling på toppen av næringslivet*. Magma, (81-89).

<https://old.magma.no/kvinneligetopplederesforklaringer-pa-manglende-likestilling-pa-toppen-av-naringslivet>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*.

Fagbokforlaget.

Tjønneland, E., & Sagdahl, M, S., (2018, 20. februar). Altruisme. I *Store norske leksikon*.

<https://snl.no/altruisme>

Van-Djik, D. & Kluger, A.N (2004). *Feedback sign effect on motivation. Is it moderated by regulatory focus*. Applied Psychology 53 (1) :113-135.

<https://psycnet.apa.org/record/2003-10981-006>

Vedlegg

Vedlegg 1: Kvittering fra NSD

Referansenummer

204281

Prosjekttittel

Kvinnelige ledere i Sjøforsvaret

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hilde Nordahl-Pedersen, hilde.nordahl-pedersen@uit.no, tlf: 77058107

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Karoline Nymoen Saghaug, karoline.nymoen@gmail.com, tlf: 90630827

Prosjektperiode

06.09.2021 - 01.06.2022

Vurdering (1)

06.01.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 06.01.2022 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2022. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: · lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen · formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål · dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet · lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet «Kvinnelige ledere i Sjøforsvaret»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvorfor Sjøforsvaret har få kvinnelige ledere i organisasjonen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med undersøkelsen er å avdekke hvilke faktorer som fører til at kvinnelige ledere i Sjøforsvaret slutter, samt avdekke hvordan rekrutteringen kan forbedres.

Oppgavens problemstilling er: *Hva må til for å rekruttere og beholde kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?*

Forskningsspørsmålene som skal undersøkes er:

F1: Hva hemmer og fremmer rekruttering av kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?

F2: Hvordan opplever kvinnelige ledere sin motivasjon og engasjement i Sjøforsvaret?

F3: Hva kan gjøres for å hindre turnover av kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?

Dette er en masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju deg, med bakgrunn i kjønn (kvinne), alder og din rolle som leder i Sjøforsvaret. Det er syv stykker som vil bli intervjuet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden som brukes til å samle inn informasjon er intervju. Til dette vil det bli benyttet lydopptak og notater. Informasjonen som samles inn, vil handle om dine erfaringer med tjenesten i Sjøforsvaret. Du vil bli anonymisert. Opplysningene vil bli oppbevart elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til opplysningene som blir gitt.

- For å forhindre at uvedkommende får tilgang til personopplysningene, vil navn og kontaktopplysninger bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Materialet som samles inn, vil bli oppbevart innelåst.
- Deltakerne i undersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Sitater vil kunne bli gjengitt i oppgaven, men da med bakgrunn i at deltaker ikke kan gjenkjennes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når oppgaven er godkjent, noe som etter planen er sommeren 2021. Personopplysninger og lydopptak vil slettes når oppgaven er godkjent.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIT Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UIT Norges arktiske universitet, avdeling Harstad ved Karoline Nymoen Saghaug på telefon 906 30 827 eller mail karoline.nymoen@gmail.com
- Veileder Hilde Nordahl-Pedersen på telefon 903 66 855 eller mail hilde.nordahl-pedersen@uit.no
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, telefon 776 46 322 og 976 915 78 mail personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Karoline Nymoen Saghaug

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Kvinnelige ledere i Sjøforsvaret*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide masteroppgave «Kvinnelige ledere i Sjøforsvaret»

Introduksjon

- Presentere meg selv.
- Informere om at intervjuet blir tatt opp.
- Informere om at de er anonyme.
- Intervjuet varer omtrent 45 minutter.
- Intervjuet består av fem hoveddeler, og avsluttes med en tilleggskommentar. Her kan du legge til kommentarer du føler er sentrale for oppgaven, men som ikke har blitt nevnt eller tatt opp i løpet av intervjuet.
- Intervjuet handler om kvinnelige ledere i Sjøforsvaret. Oppsummert har Sjøforsvaret få kvinnelige ledere, og organisasjonen sliter med å rekruttere og beholde de kvinnelige lederne som er i organisasjonen.
- Masteroppgavens problemstilling er følgende: Hva må til for å rekruttere og beholde kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?
- Bli kjent med intervjuobjektet

Bakgrunn og rolle i Sjøforsvaret

1. I hvilken avdeling jobber du (du skal ikke nevne navn på skrog eller fartøy)?
2. Har du gjennomført rekruttskole? I så fall hvor?
3. Hvor lenge har du tjenestegjort i Forsvaret, og i Sjøforsvaret?
4. Når uteksaminerte du fra Sjøkrigsskolen?
5. Hvorfor har du valgt en karriere i Sjøforsvaret?

Overgangsspørsmål

1. Hvilket tanker har du om kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?
2. Hvilke ambisjoner og målsetninger har du som kvinnelig leder i Sjøforsvaret?
3. Opplever du at Sjøforsvaret ønsker å ivareta deg som kvinnelig leder i organisasjonen?

Hoveddel

Rekruttering, sesjon, ansettelse

1. Hva er årsaken til at du valgte å la deg rekruttere til Sjøforsvaret?
2. Hva er årsakene til at du valgte å bli i Sjøforsvaret?
3. Etter selv å ha vært igjennom sesjon, hva tenker du om rekrutteringssystemet til Forsvaret med tanke på å få tak i de best egnende kandidatene?
4. Hva mener du er årsakene til at Sjøforsvaret har få kvinnelige ledere i organisasjonen?
5. Siden innføringen av allmennverneplikt har kvinneandelen blant vernepliktige økt betraktelig i Forsvaret. Hva mener du må til for å rekruttere og beholde kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?
6. Hva mener du er årsakene til at det er lite rekruttering av kvinnelige ledere til Sjøforsvaret?
7. Hvordan opplever du fokuset på kjønn og økte kvinneandeler i Sjøforsvaret?
8. Hvordan opplever du Sjøforsvarets ansettelsessystem?
9. Hvordan opplever du Sjøforsvarets karrieresystem?
10. Hvordan motiverer Sjøforsvaret karrieresystem deg og ditt jobbengasjement?
11. Fysiske krav
12. Hvordan opplever du de fysiske kravene i Sjøforsvaret?
13. Hvorfor burde Sjøforsvaret ha fysiske krav?
14. Hvorfor burde Sjøforsvaret ikke ha fysiske krav?
15. Majoriteten av de operative i Sjøforsvaret har fysiske minimumskrav til karakter 4 innenfor utholdenhet og styrke. Er kravene urimelig høye, og i så fall hvorfor?
16. Hva tenker du om at de fysiske kravene er kjønnsdifferensierte? Altså at for eksempel karakter fire for menn og kvinner oppnås ved ulike krav.
17. Skaper de fysiske kravene forskjell på kvinner og menn?
18. Arbeidskravene er styrende for de fysiske kravene (brann, havari, krig). Burde de fysiske kravene vært like for begge kjønn?
19. Skaper fysiske krav «støy» rundt kvinner i organisasjonen?
20. Opplever du de fysiske kravene som et hinder for kvinner som ønsker en karriere i Sjøforsvaret?
21. Burde de fysiske kravene avvikles i Sjøforsvaret og Forsvaret generelt, og i så fall hvorfor?
22. Bidrar de fysiske kravene til å skaffe Sjøforsvaret de rette kandidatene?

23. Opplever du at de fysiske kravene er en motivasjonsfaktor for kvinner i Sjøforsvaret, i så fall hvorfor?

Ledelse (generelt, kvinner og i Sjøforsvaret)

1. Hvordan vil du definere ledelse?
2. Hvorfor trenger Sjøforsvaret kvinnelige ledere?
3. Hva beskriver en kvinnelig leder i Sjøforsvaret?
4. Er det noen forskjell på kvinnelige og mannlige ledere i organisasjonen?
5. De fleste kvinnene i Sjøforsvaret befinner seg i støtteavdelinger. Hvorfor tror du dette er tilfelle?
6. Hvordan opplever du mestringsklimaet (i Sjøforsvaret?
7. Hvordan opplever du at Sjøforsvaret legger til rette for utvikling, samarbeid og læring?
8. Opplever du som leder å ha samtalepartner ved vanskelige utfordringer? Hvem er det du snakker og rådfører deg med?
9. Hvordan opplever du din rolle som leder i Sjøforsvaret? Hva er motiverende faktorer og hva er mindre motiverende faktorer?
10. Opplever du som leder å ha andre rollemodeller i Sjøforsvaret? Hvordan påvirker dette din motivasjon og jobbengasjement?

Motivasjon, arbeidsmiljø og arbeidsklima

1. Hva motiverte deg til å bli kvinnelig leder i Sjøforsvaret?
2. Hvordan motiverer arbeidsoppgavene i Sjøforsvaret deg? Hva oppleves som mindre motiverende?
3. Hvordan opplever du samhandlingen med dine andre kollegaer? Hva motiverer deg? Hva er mindre motiverende faktorer i samhandlingen?
4. Hvordan opplever du de ansattes holdninger til hverandre og deres atferd?
5. Hvilke faktorer opplever du som motiverende ved å jobbe i Sjøforsvaret?
6. Hvordan opplever du arbeidsklimaet (Arbeidsklima er «et begrep som henviser til hvordan medarbeidere på en meningsfylt måte tolker arbeidsmiljøet de er en del av) i Sjøforsvaret?
7. Hvordan motiverer arbeidsklimaet (arbeidsmiljøet i organisasjonen) i Sjøforsvaret deg?
8. Hva opplever du som positivt ved arbeidsklimaet i Sjøforsvaret?

9. Hva opplever du som mindre positivt ved arbeidsklimaet i Sjøforsvaret?
10. Hva mener du kan gjøres for å beholde kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?
11. Hvordan opplever du Sjøforsvaret i forhold til dine medkollegaers tanke-, kommunikasjons- og atferdsmønstre? Hvordan påvirker dette din trivsel, motivasjon og jobbengasjement i Sjøforsvaret?
12. Hvilken påvirkning opplever du at arbeidsklimaet har på deg? (psykologisk innvirkning)
13. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet og kulturen på din arbeidsplass?
14. Hvordan opplever du å være kvinne i en mannsdominert organisasjon?
15. Opplever du at du som kvinne må arbeide hardere enn dine mannlige kollegaer, for å kvalifisere til de samme stillingene?
16. Hvordan erfarer du at kvinner ivaretar hverandre i organisasjonen?
17. Hvordan stiller du deg til påstanden: «du tilpasser personlighet og lederatferd ut ifra omgivelsenes forventinger?»

Stress og oppsigelse

1. Hvordan vil du beskrive stress?
2. Hvordan påvirker stress din arbeidshverdag?
3. Hvordan vil du beskrive arbeidspresset rettet mot deg?
4. Opplever du rollestress?
5. Hvordan opplever du dine jobbkraav?
6. Opplever du å ha for krevende arbeidsoppgaver?
7. Er det forutsigbarhet i jobben, eller preges den av uforutsigbarhet?
8. Får du emosjonell støtte ved utfordringer?
9. Hvordan vil du beskrive jobbstøtten i organisasjonen?
10. Hvilke faktorer med arbeidet i Sjøforsvaret kan være med på at du velger å bytte yrke?
11. Hvordan opplever du Sjøforsvarets personalpolitikk?
12. Hvordan opplever du Sjøforsvarets krav og systemer i forhold til barn og familieliv?
13. Hvordan opplever du dine karrieremuligheter i Sjøforsvaret, kombinert med et eventuelt familieliv?
14. Hvilke faktorer ved arbeidsplassen er det som vil kunne være med på at du velger å slutte i Sjøforsvaret?
15. Hva mener du må endres i Sjøforsvaret for å forhindre turnover blant kvinnelige ledere?

16. Sluttkommentar

17. Noe du ønsker å legge til helt til slutt, som du føler er viktig med bakgrunn i det vi har snakket om?

